

**PATRÍCIA JOÃO PASSOS
PEREIRA**

**A ORIENTAÇÃO TOTAL PARA O
MERCADO, EFICÁCIA DO MARKETING E
INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL**

**PATRÍCIA JOÃO PASSOS
PEREIRA**

A ORIENTAÇÃO TOTAL PARA O MERCADO, EFICÁCIA DO MARKETING E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada ao IADE-U, Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizada sob a orientação científica do Doutor António João Aires Pimenta da Gama, Professor auxiliar do IADE-U, Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário, e sob co-orientação do Doutor Joaquim António Aurélio Casaca, Professor auxiliar do IADE-U, Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário.

Para as duas grandes mulheres da minha vida.

O Júri

Presidente

Prof. Doutor José Manuel Pereira Ferro Camacho
Professor Auxiliar do IADE-U, Instituto de Arte, Design e Empresa –
Universitário

Vogais

Prof. Doutor Nuno João Marques Farinha
Professor Adjunto do IPAM (arguente)

Prof. Doutor António João Aires Pimenta da Gama
Professor Auxiliar do IADE-U, Instituto de Arte, Design e Empresa –
Universitário (orientador)

Agradecimentos

A realização deste mestrado em marketing só faria sentido tendo como orientador de tese o meu já conhecido professor da licenciatura Doutor António Pimenta da Gama. Foi desde que nos conhecemos que comecei a entender o marketing e foi graças a si que nasceu a enorme vontade que tenho em aprender e questionar cada vez mais sobre a área, para além da sua capacidade de incutir um pensamento lógico e crítico sobre esta temática. Sem a sua ajuda, paciência (muita) e sem os seus travões, esta tese não teria tido o resultado final que apresento. Um sincero e gigante obrigada.

Igualmente, agradeço ao meu co-orientador, o Prof. Doutor Joaquim Casaca pelo facto de ter acreditado no meu projeto desde o início e de o tornar exequível através de toda a análise e tratamento de dados. Obrigada por ter controlado o meu pânico, pelas dúvidas fora de horas e por toda a amabilidade e disponibilidade que sempre teve para me receber. Graças também a si, consegui fazer o que nunca achei possível.

Agradeço também à empresa Informa DB por toda a colaboração na cedência dos dados específicos para a investigação que defini, e por acreditar nos projetos dos jovens universitários.

Por último, agradeço como é óbvio à minha mãe, avó e amigos por toda a força que me deram ao longo destes anos, por incutirem em mim uma força de guerreira, por nunca me deixarem sequer pensar em desistir e por todo o carinho e compreensão – sem vocês não estaria aqui.

Palavras-chave

Orientação total para o mercado; eficácia do marketing; inovação organizacional; modelo de equações estruturais.

Resumo

Apresenta-se como objetivo principal o estudo integrado dos efeitos da orientação total para o mercado na eficácia do marketing e na capacidade de inovação organizacional das empresas. Com fundamentação teórica, desenvolveu-se um modelo conceptual a partir das escalas, que pretende avaliar o comportamento das variáveis no composto da relação. Adicionalmente, detalham-se quais os fatores que exercem um maior efeito na dinâmica relacional.

Após uma revisão da literatura sobre os antecedentes relevantes e a sua realidade atual, apresenta-se o modelo final de investigação. Relativamente à metodologia, utilizou-se um design descritivo, através da aplicação de um questionário por email a uma amostra não aleatória de empresas portuguesas de grande dimensão.

O processamento de dados realizou-se através da análise fatorial exploratória com o recurso ao programa SPSS e da modelização mediante equações estruturais com o recurso ao programa IBM SPSS Amos.

No geral, conclui-se que para o sucesso da inovação organizacional no seu composto, é necessária uma cultura orientada para o mercado e eficácia na implementação das práticas de marketing. Em detalhe, é a adopção individual de uma orientação para o cliente que revela um maior efeito na relação com a eficácia do marketing e com a inovação.

Keywords

Total market orientation; marketing effectiveness; innovativeness, structural equations model.

Abstract

The main objective of this paper is to present the integrated effects of total market orientation on marketing effectiveness and on the capacity of organisational innovation in companies. A conceptual model has been developed from the existing scales and intends to evaluate the behaviour of the relationship between these variables. Additionally, we will look at the factors which have the greater effect on the relationship dynamics. Regarding the methodology, we have used a descriptive design, through an e-mail questionnaire to a random sample of large Portuguese organisations. The data was processed through exploratory factor analysis using the SPSS programme and structural equation modelling using IBM SPSS Amos. We can conclude that for the organizational innovation to be successful, a market orientated culture and effectiveness on marketing practices are needed. However, it is the adoption of a client orientation that is shown to be the factor that has the greater effect between the implementation of marketing philosophy and innovativeness.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	25
CAPÍTULO 1: REVISÃO DA LITERATURA	29
1.1. Evolução do conceito de marketing	29
1.2. Orientação para o mercado: uma visão cronológica.....	33
1.2.1. Conceito de orientação para o mercado	33
1.2.1.1. A perspectiva cultural de Narver e Slater	34
1.2.1.2. A perspectiva comportamental de Kohli e Jaworski	39
1.2.1.3. A abordagem cultural de crenças e valores partilhados	44
1.2.1.4. A perspectiva do processo com componentes culturais e capacidades.....	45
1.2.1.5. O conceito de orientação total para o mercado	52
1.2.2. Análise crítica da orientação para o mercado	55
1.3. Eficácia do Marketing.....	56
1.3.1. Cultura e aprendizagem organizacional	64
1.4. A capacidade de inovação como estratégia competitiva.....	68
CAPÍTULO 2: OBJETIVOS, MODELO E HIPÓTESES INVESTIGAÇÃO.....	79
2.1. Problema e objetivo de investigação	79
2.2. Modelo conceptual de investigação	79
2.3. Questões e hipóteses de investigação	81
2.4. Dimensões de investigação.....	86
CAPÍTULO 3: METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	89
3.1. Metodologia quantitativa: o questionário como instrumento de medida	90
3.2. População e amostra	93
3.3. Operacionalização do questionário	94
3.4. Técnicas de análise de dados utilizadas	95
CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	97
4.1. Estatística descritiva e caracterização da amostra.....	97
4.2. Análise fatorial exploratória	99
4.3. Análise fatorial confirmatória	104
4.4. Modelo de equações estruturais.....	109
4.5. Verificação de hipóteses	113
CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÃO PARA FUTURA INVESTIGAÇÃO.....	117
5.1. Principais conclusões do estudo	117
5.2. Contributo par a academia e para a gestão	121
5.3. Limites à investigação e recomendações para investigações futuras	122
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	125
ANEXOS.....	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: A evolução do conceito de marketing. Adaptado de Kotler <i>et al.</i> (2010).....	30
Figura 2: Evolução para uma nova lógica de marketing dominante. Adaptado de Vargo e Lusch (2004).	32
Figura 3: A orientação para o mercado segundo Narver & Slater (1990).	36
Figura 4: A orientação para o mercado, vantagem competitiva e performance empresarial. Adaptado de Slater & Narver (1994b).....	37
Figura 5: A orientação para o mercado segundo Kohli e Jaworski (1990).....	40
Figura 6: Antecedentes e consequências da orientação para o mercado. Adaptado de Jaworski e Kohli (1993).	42
Figura 7: Classificação das capacidades. Adaptado de Day (1994).....	47
Figura 8: Elementos de uma orientação para o mercado. Adaptado de Day (1999).	49
Figura 9: A eficácia do marketing como medida operacional do processo de marketing. Adaptado de Connor e Tynan (1999).	60
Figura 10: A eficácia do marketing. Adaptado de Connor e Tynan (1990, p.740).	62
Figura 11: Tipos de culturas organizacionais. Adaptado de Deshpandé e Webster (1993).	65
Figura 12: Modelo conceptual de investigação.	81
Figura 13: Etapas no processo de investigação.	89
Figura 14: Apresentação do modelo estrutural com os respetivos coeficientes de regressão, <i>p-values</i> e R_2	112
Figura 15: Apresentação do modelo final com as relações justificativas das hipóteses.	116

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: O marketing 1.0, 2.0 e 3.0. Adaptado de Kotler <i>et al.</i> (2010).	31
Tabela 2: Abordagens para uma mudança de cultura. Adaptado de Slater e Narver (1994b).....	38
Tabela 3: Características das culturas organizacionais. Adaptado de Day (1999).....	49
Tabela 4: As diferentes perspectivas da orientação para o mercado.	56
Tabela 5: As diferenças entre vendedores e <i>marketeers</i> . Adaptado de Kotler (1977).....	57
Tabela 6: Definição das variáveis de investigação.	86
Tabela 7: Itens integrantes do instrumento de medição.....	91
Tabela 8: Distribuição de frequências para o setor de atividade.	97
Tabela 9: Distribuição de frequências para o número de funcionários.....	98
Tabela 10: Distribuição de frequências para a função empresarial.	98
Tabela 11: Distribuição de frequências para o mercado de atuação da empresa.	98
Tabela 12: Distribuição de frequências para o volume de vendas.	98
Tabela 13: Valores de medida da adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olink. Adaptado de Marôco (2014a).	99
Tabela 14: Apresentação de resultados da AFE para a escala de orientação para o mercado.	101
Tabela 15: Apresentação de resultados da AFE para a escala de eficácia do marketing.	102
Tabela 16: Apresentação de resultados da AFE para a escala de inovação organizacional.	103
Tabela 17: Estatísticas e índices de qualidade de ajustamento, com respetivos valores de referência. Adaptado de Marôco (2014b).....	105
Tabela 18: Fiabilidade compósita dos fatores.	107
Tabela 19: Indicadores de validade convergente adequada.	107
Tabela 20: Avaliação da validade discriminante.....	108
Tabela 21: Trajetórias causais estatisticamente significativas.	109
Tabela 22: R^2 das variáveis dependentes.	110

GLOSSÁRIO DE TERMOS E SIGLAS

MKTOR	Escala de orientação para o mercado de Narver & Slater (1990)
MARKOR	Escala de orientação para o mercado de Jaworski, Kohli & Kumar (1993)
MORTN	Escala de orientação para o mercado de Deshpandé & Farley (1998)
MOTOTAL	Escala de orientação total para o mercado de Narver <i>et al.</i> (2000)
MOPRO	Escala de orientação proativa para o mercado de Narver <i>et al.</i> (2000)
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
ROI	<i>Return On Investment</i>
AFE	Análise fatorial exploratória
AFC	Análise fatorial confirmatória
MEE	Modelo de equações estruturais
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
MSA	Medida de adequação da amostragem
GFI	Índice de qualidade de ajuste
AGFI	Índice ajustado de qualidade de ajuste
RMSR	Raiz do resíduo quadrático médio
MSA	<i>Measures of sampling adequacy</i>
sk	Assimetria
ku	Achatamento
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
GFI	<i>Goodness of Fit Index</i>
PCFI	<i>Parcimony Comparative Fit Index.</i>
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximatio.</i>
MECVI	<i>Modified Expected Cross-Validation Index</i>
FC	Fiabilidade compósita
VEM	Variância extraída média
RNFI	<i>Relative Normed Fit Index</i>
RPR	Rácio Parcimónia Relativo

“Marketing is everything and everything is marketing”

Regis McKenna, 1991

INTRODUÇÃO

A fragmentação e globalização crescente dos mercados em segmentos cada vez mais estreitos de clientes, têm sido forças convergentes que favorecem uma nova perspectiva sobre as estratégias competitivas (Kotler, 2011). As tecnologias de informação tornam impercetíveis as linhas territoriais entre mercados e empresas ao mesmo tempo que aceleram o ritmo das decisões. Os ciclos de vida dos produtos são cada vez mais curtos devido às mudanças tecnológicas e os clientes exigem níveis cada vez mais elevados de atendimento e qualidade. Os novos compromissos organizacionais, nos quais redes e parcerias entre fornecedores, canais de comercialização e clientes são criados, também contribuem para o aumento da pressão sobre as empresas.

Considerando o atual cenário turbulento, as empresas devem desenvolver as suas respostas ao ambiente sob a forma de estratégias que consigam especificar como pretendem competir nos mercados escolhidos. De forma geral, a vantagem competitiva de uma empresa refere-se ao que pode ser observado no mercado (do ponto de vista do cliente ou dos concorrentes): o valor superior proporcionado aos clientes ou o preço mais baixo possível.

A evolução do conceito de marketing, passando a ter como ponto principal o cliente no centro da estratégia empresarial, impulsionou as empresas a adotarem uma orientação estratégica para o mercado. Uma gestão orientada a curto prazo e a tomada de ações com vista a resultados imediatos, já não serão fatores considerados para a competitividade. Para acompanharem essa complexa evolução e sobreviverem às mudanças conjeturais, as empresas devem desenvolver capacidades que lhes permitam antever o mercado, de se adaptarem ao avanço das novas tecnologias e de procurarem insistentemente a oferta de produtos com alto valor percebido.

Igualmente, uma abordagem meramente reativa por parte das empresas tornou-se uma solução insuficiente. Para se manterem competitivas no mercado, devem desenvolver uma visão mais ampla, que seja capaz de satisfazer as necessidades atuais e de descobrir as necessidades latentes dos consumidores. Esta abordagem de 360º, é transversal e essencial às temáticas em estudo dado que em conjunto, para um maior sucesso nos resultados de inovação organizacional, é necessária uma maior eficácia do marketing

através da correta implementação e desenvolvimento de uma abordagem totalmente orientada para o mercado.

Por consequência, o objeto deste estudo é a compreensão do comportamento da relação entre as variáveis orientação para o mercado, eficácia do marketing e capacidade de inovação organizacional. Dito por outras palavras, pretende estudar-se em que medida as empresas com um maior grau de orientação total para o mercado, têm uma maior eficácia do marketing e consequente maior capacidade de inovação. Associadas à principal questão de investigação, as questões decorrentes prendem-se com o grau das relações entre a orientação total para o mercado e eficácia do marketing, entre a orientação total para o mercado e inovação organizacional e por último, entre a eficácia do marketing e inovação organizacional.

Através desta investigação, pretende-se seguir a linha de pensamento de vários autores creditados sobre as áreas (Narver & Slater, 1998; Han, Kim & Srivastava, 1998; Narver, Slater & MacLachlan, 2000; Kotler, 1977; Connor & Tynan, 1999; e Alpay, Bodur, Yilmaz & Buyukblaci, 2012) e confirmar a tese que o desenvolvimento de uma orientação total para o mercado, impactará positivamente a eficácia do marketing e consequente capacidade de inovação das empresas. Este trabalho pretende contribuir para a academia, no sentido de interligar num único modelo o estudo do comportamento entre a orientação para o mercado, eficácia do marketing e inovação.

A revisão da literatura permitiu a comparação das abordagens mais relevantes às temáticas em estudo. O problema de investigação e forma de análise foram desenvolvidos e suportados:

- Pela abordagem de Narver *et al.* (2000) à orientação para o mercado, dado ser a mais abrangente e complexa entre as de outros autores. Parte do princípio que a orientação para o mercado deve incluir as duas perspetivas – proativa e reativa – sendo esse o fator chave para a satisfação das necessidades atuais e para a descoberta das necessidades latentes dos consumidores.
- Por consequência, dada a eficácia do marketing ser a implementação prática da orientação para o mercado, se esta última for concebida e vista como uma função proativa para com os consumidores, a sua implementação prática também o será.

A adição de mais uma dimensão por Connor e Tynan (1999) ao construto inicial de eficácia do marketing (Kotler, 1977) permite que esta abordagem seja a indicada para o estudo atual. A capacidade de resposta organizacional - composta pela interface externa, pela cultura da empresa e pela sua capacidade de aprendizagem - é uma dimensão essencial, não só para a implementação da orientação para o mercado, como para o correto desenvolvimento da capacidade de inovação com efeitos no ambiente interno e externo da empresa.

- Pelo conceito de capacidade de inovação por Alpay *et al.* (2012), dado incluir as dimensões externa e interna da inovação. Os métodos e práticas que a empresa desenvolve e adota no seu ambiente interno são tão ou mais importantes para o sucesso da inovação como os seus próprios resultados (*outputs*).

Dada a natureza desta investigação, a sua componente quantitativa resultou no desenvolvimento e aplicação de um questionário descritivo, como instrumento de medida para futura análise dos objetivos a verificar.

Para a medição da orientação para o mercado utilizou-se a escala MOTOTAL de Narver *et al.* (2000), que integra não só a orientação reativa (correspondente à escala MORTN de Deshpandé e Farley, 1998, que é por si própria uma síntese das restantes), como também à orientação proativa para o mercado, fundamental para a exploração, inovação e descoberta das necessidades latentes (Narver *et al.*, 2004).

Para a eficácia do marketing, adotou-se a escala de Connor e Tynan (1999) uma vez que adiciona uma dimensão às cinco iniciais da escala de Kotler (1977): a capacidade de resposta organizacional. A mesma é de interesse relevante para a investigação uma vez que pretende analisar a forma de estrutura, cultura e aprendizagem organizacional.

Por último, para a análise da capacidade de inovação, recorreu-se à adaptação da escala de inovação organizacional de Alpay *et al.* (2012). A mesma adota uma visão multidimensional, composta pela capacidade de inovação em produto, processos, comportamentos e estratégia. Para o estudo em causa, esta escala revela-se a mais adequada por permitir a análise individual do impacto que as diferentes dimensões de inovação exercem sobre cada uma das dimensões das restantes variáveis/construtos.

Com o recurso aos programas SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*, versão 22 para Macintosh) e IBM SPSS Amos, o tratamento dos dados foi realizado através: da análise descritiva e de classificação, para sumarizar as variáveis da amostra; da análise fatorial exploratória para a comparação dos fatores obtidos com os dos construtos enumerados pelos autores originais; e com o recurso à modelização mediante equações estruturais, para a validação do modelo proposto.

Esta dissertação é composta por cinco capítulos e a sua estrutura obedece ao processo habitual de investigação científica. Inicialmente e após identificação do tópico de investigação, é apresentado no primeiro capítulo o enquadramento teórico acerca dos temas em causa: orientação para o mercado, eficácia do marketing e inovação. Em termos bibliográficos, apresenta a realidade multidimensional dos conceitos bem como as relações enumeradas entre eles.

No segundo capítulo, é formulado o problema de investigação e desenvolvido o modelo conceptual de investigação, que pretende formular e avaliar as questões e hipóteses de investigação com base na apreciação das contribuições relevantes à temática em análise.

No terceiro capítulo, seleciona-se a estratégia de investigação e definem-se a metodologia e técnicas adotadas para a realização do estudo;

No quarto capítulo, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. As hipóteses definidas são posteriormente testadas e a sua verificação determinada.

No quinto e último capítulo, definem-se as conclusões obtidas a partir dos resultados e das hipóteses formuladas, terminando com as limitações e implicações para a gestão e para a academia.

CAPÍTULO 1: REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Evolução do conceito de marketing

Hoje em dia, a sociedade é caracterizada por rápidas e drásticas alterações com efeitos reais aos níveis económico e social. Claramente, esta evolução obriga não só a uma mudança da forma de pensamento, como a uma reorientação da própria aplicação do conceito de marketing.

Segundo a definição pela American Marketing Association (2013), o "*marketing é a atividade, o conjunto de práticas e processos que visam criar, comunicar, distribuir e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade no geral*". Para Kotler, Kartajaya & Setiawan (2010), esta nova definição reconhece o maior impacto do marketing na sociedade, ao contrário do que acontece no privado entre indivíduos e empresas. Dessa forma, o marketing está agora direcionado a aceitar as implicações culturais da globalização. Contudo, uma compreensão das anteriores definições de marketing é essencial para interiorizar os diversos estágios do passado que conduziram a este novo paradigma. Kotler *et al.* (2010), afirmam que o marketing evoluiu através de três estágios: o Marketing 1.0, 2.0 e 3.0.

O primeiro ocorreu na época industrial, onde o papel principal do marketing era suportar a produção ao vender os seus *outputs* ou produtos, a quem quer que fosse que os quisesse comprar. Eram produtos básicos, standardizados com os mínimos custos de produção, para que pudessem ser rentáveis e vendidos a um menor preço e servirem um mercado de massas. A célebre citação de Henry Ford, introduz-se na era do Marketing 1.0.: "*Qualquer cliente pode ter o carro da cor que quiser, desde que seja preto*". Segundo Kotler (2010 *et al.*, p.26), os 4 P's de McCarthy explicam na perfeição as práticas da gestão de produto: "*desenvolver um produto, determinar o preço, aplicar a promoção, e definir o lugar para distribuir*".

O conceito de miopia de marketing de Levitt (1960), surge por antecipação do próximo estágio. O autor identifica que o foco das empresas para o produto em vez do cliente já não é exequível. A crença das empresas de continuarem a operar em indústrias em crescimento já não existe e essa adoção leva a uma miopia de marketing, a uma perda de visão sobre quais são os reais desejos e necessidades dos consumidores. Ou seja, para Levitt, a empresa não vende um produto ou serviço mas responde sim a uma necessidade através deles. As empresas devem por isso entender o cliente como um todo e não ter uma visão míope do mercado.

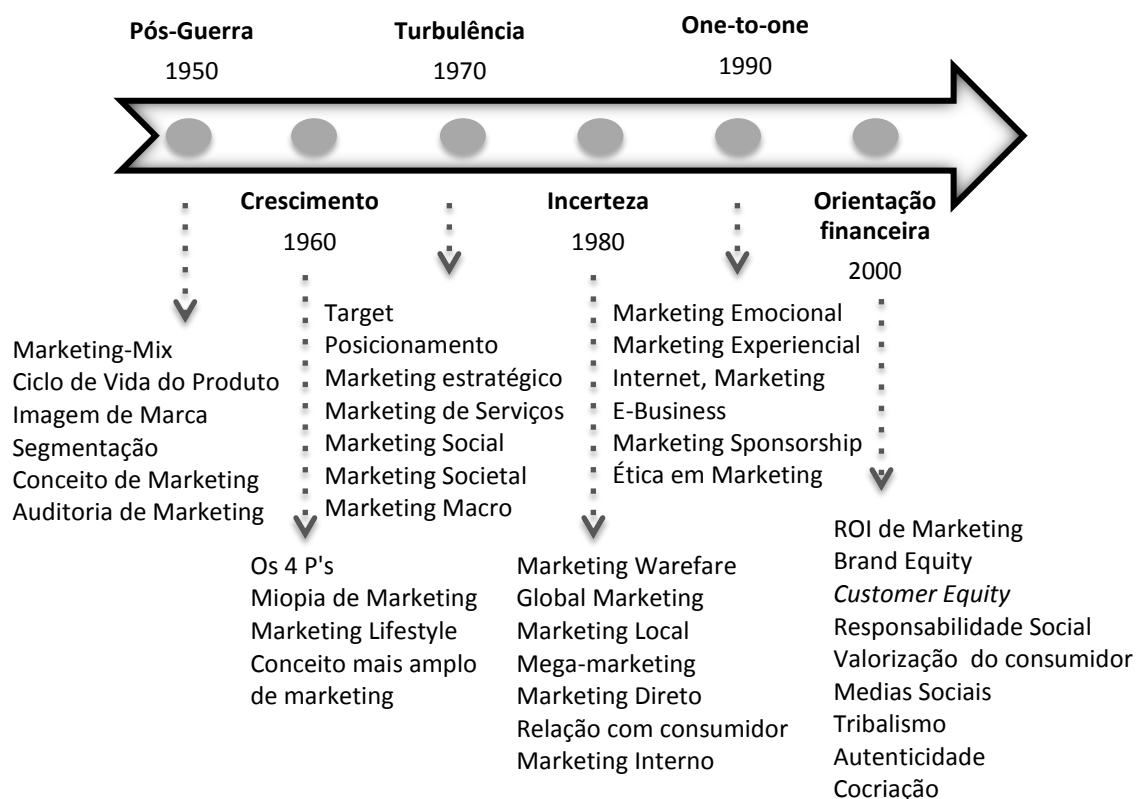


Figura 1: A evolução do conceito de marketing. Adaptado de Kotler *et al.* (2010).

O Marketing 2.0. surge na era da informação. Com a turbulência na economia americana e impactos na ocidental, foram necessárias novas medidas de marketing, uma vez que o consumidor se tornou mais informado e conhecedor e existia uma larga escolha de produtos similares para comparar e pouco poder de compra para acompanhar. O valor do bem adquirido é agora definido pelo consumidor. Impõe-se a necessidade ao marketing de segmentar o mercado consoante as diferentes exigências e posicionar a marca

para direcionar produtos superiores a um segmento-alvo específico. Mais P's foram adicionados aos quatro originais: pessoas, processos, evidência física (*physical evidence*), opinião pública e poder político. Para estimular a procura por produtos, o marketing evoluiu de um nível tático para um muito mais estratégico, o que caracteriza o nascimento do Marketing 2.0. No entanto, a abordagem centrada no consumidor coloca-o implicitamente como mero recetor de ações direcionadas de marketing.

Tabela 1: O marketing 1.0, 2.0 e 3.0. Adaptado de Kotler *et al.* (2010).

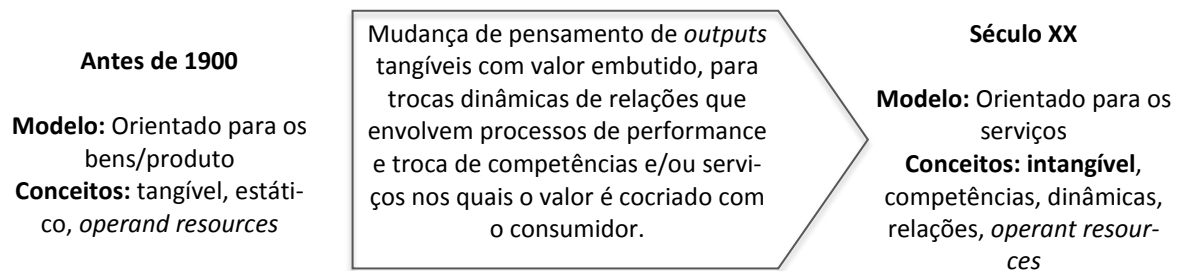
	Marketing 1.0. Orientação para o produto	Marketing 2.0. Orientação para o consumidor	Marketing 3.0. Orientação por valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Tornar o mundo num sítio melhor
Forças impulsionadoras	Revolução Industrial	Tecnologia da Informação	Tecnologia de nova onda
Como vêm as empresas o mercado	Compradores em massa com necessidades físicas	Consumidores mais inteligentes, com mente e coração	Seres humanos completos com mente, coração e espírito
Conceitos chave de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes empresariais de marketing	Especificação de produto	Posicionamento corporativo e de produto	Missão corporativa, visão e valores
Propostas de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação: <i>one-to-many</i>	Relação: <i>one-to-one</i>	Colaboração <i>many-to-many</i>

O Marketing 3.0. marca-se pela era em que o consumidor deixa de ser tratado apenas como tal e passa a ser considerado um ser humano com mente, coração e espírito: a época orientada para os valores. Como o anterior, o Marketing 3.0. pretende também satisfazer o consumidor, mas as empresas que lhe comunicam têm maiores missões, visões e valores que contribuem realmente para o mundo. Fornecem soluções para os problemas da sociedade, complementando o marketing emocional com o de espírito humano (Kotler *et al.* , 2010, p.4).

Vargo e Lusch (2004) caracterizam também a evolução de uma visão de marketing económica, vocacionada para a troca de bens tangíveis, para uma com foco nos recursos

e bens intangíveis, na cocriação e na relações. Destacam a visão de Thomas Malthus de 1798, na época da revolução industrial, que já previa a escassez de recursos tangíveis, uma questão que obrigava a sociedade a competir pela maior porção possível. A unidade de análise era o *output*, o produto.

Evolução para uma nova lógica de marketing dominante



Economia Clássica e Neoclássica (1800-1920)

Pensamento de Marketing (Descritivo: 1900-1950)

- Produtos (*Commodities*)
- Instituições de Marketing
- Funções de Marketing

Escola de Pensamento da Gestão de Marketing (1950-2000)

- Orientação para o consumidor e conceito de marketing
- Valor determinado no mercado
- Gestão das funções de marketing para alcance do ótimo *output*
- A ciência do marketing emerge e enfatiza o uso de técnicas de otimização

O Marketing como um Processo Social e Económico (1980 - 2000 e futuro)

- Processos de orientação para mercado
- Processos de marketing de serviços
- Processos de marketing relacional
- Processos de gestão da qualidade
- Processos de gestão do valor e de oferta
- Processos de gestão de recursos e de competição
- Processos de gestão das *networks*

Figura 2: Evolução para uma nova lógica de marketing dominante. Adaptado de Vargo e Lusch (2004).

Ao contrário dessa época, os autores evidenciam a alteração que se tem observado nos últimos cinquenta anos: os recursos deixaram de ser apenas "*coisas*" palpáveis para se tornarem funções dinâmicas e intangíveis da ingenuidade e apreciação humana: "*Os recursos não são, eles tornam-se* (Vargo & Lusch, 2004, p. 2)".

A unidade de medida deste novo paradigma é agora a aplicação das capacidades, conhecimento e competências dos indivíduos, para um maior benefício do consumidor

(Day & Wensley, 1983). A mudança de uma visão orientada para o produto, em prol de uma lógica dominante no serviço em marketing.

O foco tornou-se direcionado para os bens intangíveis, como as capacidades, a informação e conhecimento, através da interatividade e conexão e relações constantes: o consumidor colocado em primeiro lugar.

Nesse sentido, as empresas necessitaram de se adaptar, desenvolvendo-se internamente para compreender o consumidor e ser possível dar-lhe uma resposta perfeita, inesperada e no menor tempo possível (Narver, Slater & MacLachlan, 2004).

1.2. Orientação para o mercado: uma visão cronológica

1.2.1. Conceito de orientação para o mercado

Pode dizer-se que até há bem pouco tempo, as empresas possuíam uma certa facilidade em diferenciarem-se da sua concorrência direta, ao serem capazes de oferecer ao cliente um produto inovador, com marca diferenciadora a preço competitivo e distribuição adequada. No entanto, como demonstrado através do contexto da própria evolução do marketing, hoje a chave para o sucesso, melhor performance, e sustentabilidade das empresas no mercado, passa por colocar o cliente como o foco central (Kotler, 2011). Dada as rápidas mudanças da envolvente, as necessidades dos clientes alteram-se incessantemente, sendo por isso necessário compreendê-los de forma íntegra, agora mais que nunca. Devem desenvolver a capacidade de apreenderem toda a informação de mercado sobre clientes, concorrentes e outros *stakeholders* e a habilidade de a conectar entre todos os elementos funcionais para a criação de uma resposta rápida e eficaz às necessidades emergentes.

Desde os anos 90 que tem existido muita investigação ligada à orientação para o mercado (Narver & Slater, 1990; Deshpandé, Farley & Webster, 1993; Day, 1994; Jaworski & Kohli, 1993; Gebhardt, Carpenter & Sherry Jr., 2006).

Apesar das diferenças entre conceitos (Gebhardt *et al.*, 2006), a filosofia significa normalmente aprender sobre os desenvolvimentos de mercado e partilhar essa informação com pessoal apropriado, a fim de adaptar a empresa às mudanças decorrentes. É a

cultura na qual todos os funcionários estão empenhados à criação de valor superior para os clientes (Narver & Slater, 1990; Deshpandé, *et al.* 1993; Day, 1994). A orientação para o mercado deve ser entendida como uma cultura organizacional (Deshpandé & Webster, 1989) e não apenas como um conjunto de processos e atividades separados da cultura da empresa.

1.2.1.1. A perspectiva cultural de Narver e Slater

Narver e Slater (1990) defendem que uma empresa que aumente a sua orientação para o mercado, irá por consequência desenvolver uma melhor performance. Essa é alcançada com a criação de uma vantagem competitiva sustentável que criará valor superior aos clientes (Narver & Slater, 1990, p. 21). Para um cliente optar pela oferta A em prol da B, deverá perceber que o valor esperado dessa excede o de qualquer outra opção. Essa ambição por parte das empresas em criar valor superior e obter essa vantagem competitiva, obriga-as a criar e a manter uma cultura de negócio que produzirá certos comportamentos.

Os autores definem a orientação para o mercado como "*a cultura organizacional que mais eficaz e eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os compradores e assim, performance superior contínua*" (Narver & Slater, 1990, p.21). Uma empresa que seja orientada para o mercado irá ter a capacidade de analisar as diferentes formas de oferecer valor para o cliente e por sua vez, diferentes formas de obter uma vantagem competitiva. Essas fontes de vantagem competitiva, detalhadamente analisadas, permitem às empresas entender de que forma podem ser mais eficazes em criar valor superior sustentado para os alvos atuais e futuros, mantendo relações a longo prazo com benefícios mútuos.

Segundo Narver e Slater (1990), a orientação para o mercado consiste em três componentes comportamentais - orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional - e dois critérios de decisão - foco a longo prazo e lucro.

A orientação para o cliente e para a concorrência engloba todas as atividades ligadas à obtenção e disseminação pela empresa de informação acerca de compradores e

concorrentes de um determinado mercado. A primeira é o correto entendimento do segmento-alvo, por forma a criar continuamente valor superior. Requer a compreensão de toda a cadeia de valor, não apenas no seu presente mas a sua evolução, tendo em conta as dinâmicas internas e de mercado.

A criação de valor para o cliente pode ser dada através de duas formas: ou aumentando os benefícios em relação aos custos do comprador ou diminuindo os custos em relação aos benefícios. A orientação para a concorrência é também a compreensão das forças e fraquezas a curto prazo e as capacidades e estratégias a longo prazo, tanto dos atuais como futuros ou possíveis concorrentes.

A coordenação interfuncional é baseada na informação dos clientes e concorrentes e compreende os esforços coordenados de negócio, envolvendo por norma mais do que o departamento de marketing a fim de criar valor superior para os compradores. É a utilização coordenada dos recursos da empresa que permite um melhor entendimento da cadeia de valor e em que estágios é possível desenvolver o desejado pelo cliente. Dessa forma, em cada função ou unidade de negócio é possível detetar uma oportunidade de criar valor superior para o cliente e não apenas no departamento de marketing. Para atingir eficazmente uma coordenação interfuncional, entre outros, é necessário um alinhamento dos incentivos das áreas funcionais e a criação de dependência interfuncional para que cada área perceba a sua própria vantagem em cooperação próxima com as outras. O marketing e os outros departamentos devem ser extremamente sensíveis, por forma a conseguirem dar resposta às percepções e necessidades de todos os outros departamentos (Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990) e alcançar a vantagem competitiva.

As componentes comportamentais da orientação para o mercado *“consistem em todas as atividades da aquisição de informação de mercado e disseminação e a criação coordenada de valor para o cliente”* (Narver & Slater, 1990, p.21). Segundo a literatura, a orientação para o mercado tem um foco primariamente a longo prazo, tanto no lucro como na implementação dos três componentes comportamentais. A figura 3, representa a orientação para o mercado segundo Narver e Slater, como um triângulo equilátero que iguala as três componentes.

Na investigação e através da construção da escala MKTOR, os autores puderam confirmar a relação entre orientação para o mercado e rentabilidade/performance empresarial e que a sua correta adoção é a fundação para uma vantagem estratégica e competitiva (Narver & Slater, 1990; Narver & Slater, 2000).



Figura 3: A orientação para o mercado segundo Narver & Slater (1990).

Numa outra investigação (Slater & Narver, 1994a), concluíram que não existia força suficiente para comprovar que o ambiente de mercado moderava a relação entre a orientação de mercado e a performance de uma empresa. Dessa forma, é um risco adaptar a orientação às condições do ambiente. É mais seguro e indicado para as empresas orientarem-se para o mercado enquanto o ambiente é magnânimo, do que quando se torna hostil. A escala final de 15 itens, MKTOR, engloba as três dimensões comportamentais pela incapacidade estatística de se retirarem conclusões fiáveis acerca dos dois critérios de decisão. Esses itens foram medidos numa escala de *Likert* de 7 itens.

Para Slater e Narver, (1994b), uma cultura orientada para o mercado é necessária para construir e manter as capacidades *core* que criam continuamente valor superior para os clientes. Para lhes prestar um serviço superior, é vantajoso que as empresas entendam realmente o que esperam e necessitam, por forma a alcançarem a sua satisfação e consequente lealdade, uma vez que a orientação para o mercado tem uma visão a longo

prazo (Prahalad, 1993). A qualidade da performance depende também do esforço coordenado, para que a qualidade seja um *output* do *design*, produção, distribuição e vendas, com *inputs* de cada função. A inovação e o desenvolvimento de novos produtos são por norma melhor sucedidos em empresas orientadas para o mercado (Narver & Slater, 1994b).

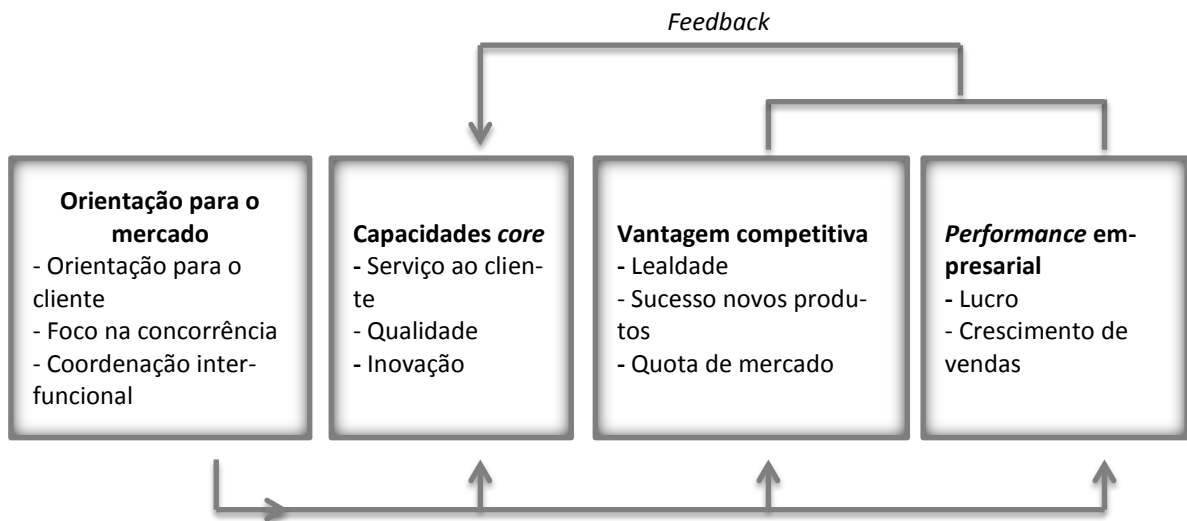


Figura 4: A orientação para o mercado, vantagem competitiva e performance empresarial. Adaptado de Slater & Narver (1994b).

Narver e Slater (e também Jaworski e Kohli, 1993), destacam a liderança da gestão de topo como uma necessidade à implementação de uma cultura orientada para o mercado (Narver, Slater & Tietje, 1998). É necessário a criação de um ambiente suscetível a mudança (Gebhardt *et al.*, 2006). Duas abordagens são consideradas acerca da alteração cultural:

- 1. Abordagem programática**, denominada pela mudança organizacional como resultado das mudanças das crenças e comportamentos dos indivíduos e assim, com foco nas atitudes e ações individuais;
- 2. Abordagem adaptativa**, que se caracteriza pela aprendizagem organizacional contínua da gestão e de funcionários com os seus próprios esforços em criar valor superior. Ajusta a estratégia, as estruturas, os sistemas e a equipa com base nessa aprendizagem. Esta abordagem é superior à programática no que toca à implementação de uma maior orientação para o mercado. O comportamento individual é alterado mais eficazmente, ao colocar indivíduos noutras funções ou responsabi-

lidades que lhes forneçam poder para alcançar resultados. Desta forma, desenvolvem outras interpretações e capacidades apropriadas para dar resposta aos resultados do mercado: monitorizam os resultados e realizam ajustes apropriados na estrutura e estratégia da empresa.

Para Slater e Narver (1994b, p. 26), “os três componentes da orientação para o mercado são manifestados na cultura e clima da organização e têm de ser constantemente adaptados, como requerido, pra criar e manter valor superior para o cliente em qualquer mercado”. Segundo os autores, esta abordagem adaptativa é sinónimo de aprendizagem organizacional: “A aprendizagem é a chave para criar uma orientação para o mercado pois a mudança é aprendizagem (Narver et al., 1998, p.250).”

Posteriormente Narver e Slater (1998) numa abordagem mais ampla, distinguem os termos de empresa orientada para o cliente (*customer-led*) e orientação para o mercado. O primeiro refere-se às empresas que têm o seu foco principal no entendimento dos desejos expressos pelos clientes e também no desenvolvimento de produtos e serviços que os satisfaçam. É uma filosofia reativa com foco a curto prazo e por norma conduzida pelo denominado *adaptive learning* (aprendizagem adaptativa) ao invés de *generative learning* (Narver & Slater, 1998).

Tabela 2: Abordagens para uma mudança de cultura. Adaptado de Slater e Narver (1994b).

Abordagem programática	Abordagem adaptativa
De cima para baixo	De baixo para cima
Grande mudança	Mudança incremental
Estrutura - estratégia - resultados	Estratégia – resultados - estrutura
Treino/formação orientado para o programa	Formação orientada para as oportunidades
Assume que a mudança cultural começa com a mudança dos valores dos indivíduos	Assume que a mudança cultural começa por colocar os indivíduos em novas funções que requeiram novas competências ou atitudes

As empresas orientadas para mercado “estão comprometidas no entendimento das necessidades expressas e latentes dos seus consumidores e das capacidades e planos dos seus concorrentes, através do processo de aquisição e avaliação de informação de mercado, de uma forma antecipada e sistemática” (Narver & Slater, 1998, p. 19). Os autores ainda destacam:

“Comparadas às empresas orientadas para o cliente, as organizações orientadas para o mercado examinam-no de uma forma mais ampla, têm um maior foco a longo prazo e muito prováveis de serem criadoras de aprendizagem. A “aprendizagem produtiva” é essencial para a inovação” (Senge, 1990, apud Narver & Slater, 1998, p. 19).

A perspetiva cultural dos autores diferencia ainda que orientação para o mercado não é uma orientação para o marketing (Narver & Slater, 1998, Sinkula, 1994). Este é apenas uma função da empresa, que só se torna orientada para o mercado quando todo o seu conjunto integra os valores organizacionais e todos os processos alinhados para o objetivo comum da criação de valor superior ao cliente. Um guia de normas que conduza a organização à obtenção de uma vantagem competitiva através da aprendizagem rápida com diferentes tipos de informação acerca das várias necessidades e consequente resposta inovadora, com elevado valor para mercados atuais e potenciais (não satisfeitos).

1.2.1.2. A perspetiva comportamental de Kohli e Jaworski

Para Jaworski e Kohli (1993), os antecedentes à orientação para o mercado são os fatores organizacionais que favorecem ou impedem a implementação da filosofia de negócio representada pelo conceito de marketing (Kohli & Jaworski, 1990). Segundo a visão dos autores, existem três categorias hierárquicas que antecedem a orientação para o mercado: os fatores sénior de gestão, as dinâmicas interdepartamentais e os sistemas organizacionais. O compromisso da gestão de topo com a empresa e a sua clara comunicação é um dos requisitos à orientação para o mercado, envolvendo a capacidade de resposta à informação. As mudanças no ambiente requerem a introdução de produtos e serviços inovadores que acompanhem essa evolução. Se a gestão de topo demonstrar a capacidade na aceitação de riscos e falhas ocasionais, maior será a proposta de novas introduções, como resposta à mudança das necessidades dos clientes.

A orientação para o mercado sobre esse ponto de vista, pode ser considerada como um comportamento inovador contínuo, uma vez que tem de fornecer resposta constante às mudanças existentes (Ngo & O’Cass, 2012). A dinâmica interdepartamental engloba as interações e relações formais e informais entre os departamentos de uma organização. Se existir uma fonte de conflito, se o contacto interdepartamental não for significativo ou se

não existir abertura e receptividade às ideias de outros departamentos, a orientação para o mercado é comprometida. Os sistemas organizacionais são fortes influenciadores: a departamentalização, a especialização, a formalização, a centralização de poder e os sistemas de recompensas, são também características organizacionais como antecedentes e influenciadores da capacidade de orientação para o mercado (Kohli & Jaworski, 1990, p.10).

Kohli e Jaworski (1990, p.6) definem orientação para o mercado como a *“geração de informação de mercado referente às necessidades atuais e futuras dos clientes, a sua disseminação pelos diversos departamentos e consequente resposta por parte de toda a organização”*. Para os autores, a orientação para o mercado é a implementação do conceito de marketing, com a sua operacionalização facilitada pelo foco em atividades específicas ao invés de noções filosóficas. McNamara (1972, *apud* Kohli e Jaworski, 1990, p. 3) define o conceito de marketing como:

“A filosofia de uma gestão de negócio baseada na aceitação geral da empresa para a necessidade de uma orientação para o cliente, para o lucro e para o reconhecimento do papel importante que o marketing desempenha ao comunicar as necessidades do mercado a todos os principais departamentos”.

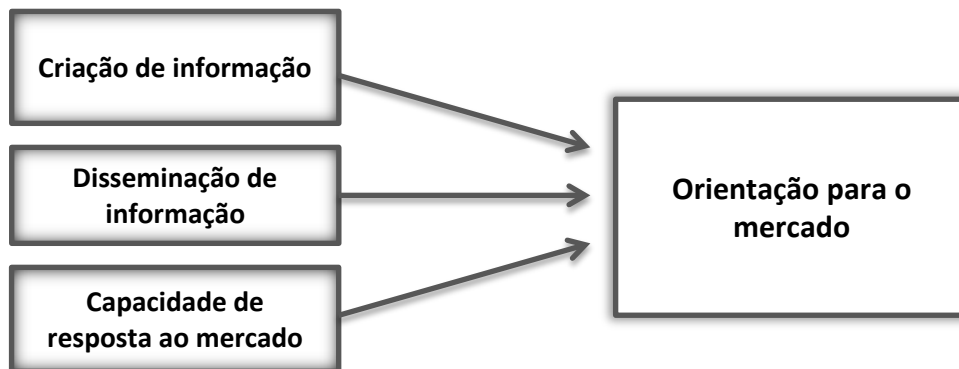


Figura 5: A orientação para o mercado segundo Kohli e Jaworski (1990).

A operacionalização dos três conceitos adjacentes – foco no cliente, marketing coordenado e lucro – é a própria adoção do conceito de marketing. O valor da informação é maximizado quando compartilhado virtualmente por todas as funções da organização, que têm também de se encontrar preparadas para atuar rapidamente. *“Fornece um foco de*

união para os esforços e projetos de indivíduos e departamentos da organização, conduzindo por isso a uma performance superior” (Kohli & Jaworski, 1990, p.13).

A inteligência de mercado é um conceito amplo que engloba as necessidades e preferências dos consumidores que inclui a análise dos fatores exógenos que possam influenciar essas necessidades e preferências como a tecnologia, a regulamentação governamental, a concorrência e outras forças externas ambientais (Nwokah & Ondukwu, 2009). Uma informação de mercado eficaz entende não só as necessidades atuais como as futuras (Vorhies, 1998). A análise das atividades do ambiente formam a geração da informação de mercado. Para uma empresa se adaptar às necessidades e exigências do mesmo, a informação tem de ser comunicada e disseminada aos departamentos e indivíduos relevantes na organização – tanto horizontal como verticalmente (Jaworski, Kohli & Kumar, 1993). O terceiro elemento da orientação para o mercado é a capacidade de resposta à inteligência de mercado: *“Uma empresa pode gerar e disseminar informação internamente, mas a menos que responda às necessidades de mercado, muito pouco é alcançado”* (Kohli & Jaworski, 1990, p. 6). Corresponde à segmentação, ao desenho e oferta de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades atuais e antecipadas dos clientes, promovendo os produtos de forma a produzir resposta favorável por parte destes. As principais características desta visão são de Jaworski *et al.* (1993), resumem-se no seguinte:

1. Foco mais amplo na inteligência do mercado em vez do consumidor;
2. Ênfase numa forma específica de coordenação interfuncional, no que respeita à inteligência de mercado;
3. Um foco nas atividades relacionadas ao processamento dessa inteligência/informação, ao invés dos efeitos destas atividades (lucro).

Como Narver e Slater (1990), também Jaworski e Kohli (1993) identificaram uma relação positiva entre orientação para o mercado e performance. As organizações mais orientadas para o mercado, ou seja, que identifiquem e respondam melhor às necessidades e preferências dos clientes, têm níveis mais altos de desempenho. Sugerem também que a orientação para o mercado fornece vários benefícios psicológicos e sociais aos funcionários: um sentimento de orgulho por pertencerem a uma organização em que todos

os departamentos e indivíduos trabalham juntos para o objetivo comum da satisfação dos clientes. Revelam por isso maiores níveis de compromisso, envolvimento e contribuição geral para a empresa.

O ambiente em que a organização se insere é por si só também influenciador da orientação para o mercado: a turbulência de mercado, a intensidade da concorrência e a turbulência tecnológica. É esperado que empresas que operem num ambiente muito competitivo sejam mais orientadas para o mercado, o que por sua vez realça a dependência das características ambientais na relação entre orientação para o mercado e performance (Lusch & Laczniak, 1987, *apud* Jaworski & Kohli, 1993, p. 57). As mudanças registadas nos clientes e nas suas preferências obrigam as empresas a modificarem os seus produtos e serviços continuamente por forma a satisfazerem essas alterações. O tipo de competição no mercado repercute-se também na forma de orientação: quanto maior a intensidade da concorrência maior o grau de orientação para o mercado. O mesmo se passa com a tecnologia: empresas que trabalhem com tecnologias que sofrem rápidas mudanças podem obter uma vantagem competitiva através da inovação tecnológica, sem eliminar a importância da orientação para o mercado.

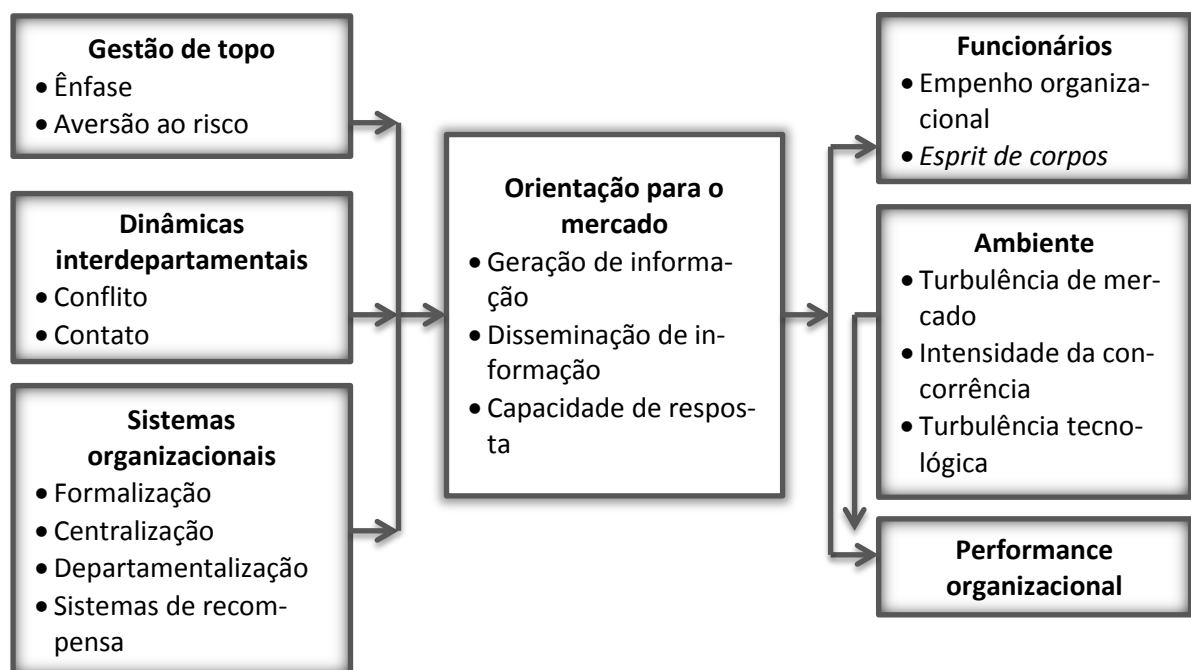


Figura 6: Antecedentes e consequências da orientação para o mercado. Adaptado de Jaworski e Kohli (1993).

O estudo concluiu que a orientação para o mercado de uma empresa é um fator determinante da performance, independentemente da turbulência do mercado, da intensidade da concorrência ou da turbulência tecnológica do ambiente em que opera. Ou seja, ao melhorarem a sua orientação para o mercado, as empresas poupam esforços para melhorarem a sua performance. A orientação para o mercado é assim facilitada pela ênfase dada pela gestão de topo aos funcionários acerca da importância da sensibilidade e capacidade de resposta aos desenvolvimentos de mercado. Uma certa aceitação ao risco é necessária, bem como a comunicação interdepartamental e sistema de recompensas. Desenvolveram em 1993 juntamente com Kumar, a escala MARKOR (*Market Orientation*), com o propósito de medir o grau de orientação para o mercado das empresas. Inicialmente composto por trinta e duas variáveis e depois da eliminação dos dados que não sugeriam os componentes de orientação para o mercado, o modelo final compôs-se com vinte variáveis, divididas pelos três componentes principais. Dessa forma, é possível para as empresas averiguarem até que ponto se encontram realmente a alcançar as necessidades dos clientes e determinar quais as áreas que realmente necessitam de ser dinamizadas, por forma a adquirir um maior grau de orientação para o mercado (Jaworski *et al.* 1993).

Jaworski, Kohli & Sahany (2000) clarificam que existem duas abordagens complementares à orientação para o mercado: uma abordagem orientada pelo mercado (*market driven*) e outra abordagem de mercado que orienta (*driving market*). Ambas representam a orientação para o mercado, com o foco no cliente, na concorrência e nas condições de mercado. O termo *market driven* refere-se à aprendizagem, à compreensão e à resposta das percepções e comportamentos dos *stakeholders* dentro de uma estrutura de mercado. O termo *driving markets* refere-se à mudança na composição ou papel dos intervenientes de um ou mais que um mercado. Este último é a função multiplicativa de duas dimensões chave: o número de alterações efetuadas num mercado e a magnitude dessas mudanças (Jaworski *et al.*, 2000). Uma organização pode “orientar” o mercado como ser orientada para o mercado, dado serem abordagens complementares, não substitutas. Para conduzir uma estrutura de um mercado, existem três abordagens (Jaworski *et al.*, 2000):

1. **Abordagem de desconstrução:** eliminar *players* de um mercado, reconstruindo a cadeia de valor da indústria.
2. **Abordagem de construção:** construir novos conjuntos ou modificados de *players* e por isso nova estrutura para corresponder às necessidades dos clientes.
3. **Abordagem de modificação funcional:** mudar as funções desenvolvidas pelos *players*, por forma a moldar a empresa à estrutura do mercado.

O próprio comportamento do mercado pode ser moldado diretamente, introduzindo ou eliminando restrições sobre os diferentes *players*, ou indiretamente, mudando o *mindset* ao criar novas preferências ou mudar existentes.

1.2.1.3. A abordagem cultural de crenças e valores partilhados

Para Deshpandé *et al.* (1993), a orientação para o mercado é sinónimo de orientação para o cliente. Definem-na como “*o conjunto de crenças que coloca os interesses do cliente em primeiro lugar, sem excluir todos os outros stakeholders como proprietários, gestores e funcionários, por forma a desenvolver a longo prazo uma empresa lucrativa* (Deshpandé *et al.*, 1993, p.27)”.

Um tipo de cultura organizacional onde as atividades são centralizadas pelos funcionários para a criação de valor para o cliente. Um maior foco na informação das necessidades dos atuais e potenciais clientes com o entendimento dos valores e crenças profundos. Definem cultura organizacional como “*o padrão de valores e crenças partilhados que ajudam indivíduos a compreender o funcionamento organizacional, fornecendo-lhe as normas para o comportamento na organização*” (Deshpandé & Webster, 1989, p.4). Esta visão considera as empresas como sistemas de conhecimento e é similar à visão da cultura como um traço organizacional, manifestado nos valores e crenças partilhados pelos seus membros (Leisen, Lilly & Winsor, 2002). O clima organizacional, por sua vez, refere-se às percepções de indivíduos acerca do nível em que a empresa se encontra a satisfazer as necessidades atuais.

Deshpandé *et al.* (1993) desenharam uma escala de orientação para o cliente para avaliar o impacto da cultura organizacional e da inovação na performance empresarial de uma amostra de empresas japonesas. Uma escala final de nove itens, com base numa lis-

ta de trinta e dois. Confirmaram que a performance é um tema complexo, multicausal e que depende de fatores internos da organização bem como da estratégia. A melhor performance é conseguida com uma cultura orientada para o mercado e também para o cliente e inovação. Ter individualmente uma cultura de mercado apenas orientada para o cliente ou só muito inovadora não produz obrigatoriamente melhor performance.

Em 1998, Deshpandé e Farley sintetizaram as escalas desenvolvidas anteriormente por Narver e Slater, (1990), Jaworski *et al.* (1993) e Deshpandé *et al.* (1993), dando origem à escala MORTN. Segundo os autores, é apropriada para comparações interculturais e mais focada nas atividades relacionadas à orientação para o cliente do que a outros elementos do construto. Ao contrário do inicialmente definido por Deshpandé e Webster em 1989, a orientação para o mercado deixou de ser vista como uma cultura e neste estudo de 1998, definida pelos mesmos autores como *“o conjunto de processos e atividades transversais direcionados a criar e a satisfazer os clientes através da avaliação contínua de necessidades* (Deshpandé & Farley, 1998, p.213)”.

1.2.1.4. A perspectiva Day: um processo com componentes culturais e capacidades

Day (1994), considera que para um empresa se tornar orientada para o mercado tem que identificar e desenvolver um conjunto de capacidades distintas/superiores que lhe permita obter uma posição competitiva em relação aos seus concorrentes no que toca à compreensão e satisfação das necessidades dos clientes. Define orientação para o mercado como a habilidade superior em compreender, atrair e manter clientes (Day, 1999) e é o que permite às as empresas definirem estratégias alinhadas com as exigências das rápidas mudanças do mercado.

Segundo Day (1994, p.38), *“as capacidades são um conjunto complexo de skills/técnicas/habilidades e aprendizagem coletiva acumulada, exercidas através de processos organizacionais que garantem às empresas a coordenação das atividades e uso dos seus ativos/bens”*. Os ativos/bens são os recursos de investimento da empresa acumulados ao longo do tempo, enquanto que as capacidades são os elementos intangíveis

que unem esses ativos, permitindo-lhes serem implantados com vantagem. Andam de mãos dadas com os processos organizacionais, pois são elas que ativam as atividades para que um processo possa ser realizado e para a movimentação de produtos e serviços através da cadeia de valor. Para Day (1994), são capacidades difíceis de igualar e por isso muito valiosas, funcionando mesmo como fatores críticos de sucesso. O autor classifica-as em três categorias:

- **Capacidades internas.** Referem-se ao ambiente organizacional e são implantadas de “*dentro para fora*” e ativadas por requerimentos de marketing, desafios competitivos e por oportunidades externas. A produção, a logística e os recursos humanos (recrutamento, formação, motivação) são alguns exemplos.
- **Capacidades externas.** Respeitantes ao mercado, têm o seu foco quase exclusivamente no exterior da organização e são implantadas de “*fora para dentro*”. Interligam os processos que definem as outras capacidades organizacionais ao ambiente externo permitindo a competição da empresa, antecipando requisitos do mercado antes da concorrência e assim criar relações a longo prazo com clientes, canais e fornecedores.
- **Capacidades de expansão.** As capacidades de expansão fazem por sua vez a interligação entre as capacidades externas e internas: o desenvolvimento estratégico, o de novos produtos, definição de preços, cumprimento do pedido do cliente, são atividades que devem ser informadas tanto na análise externa como na interna. Estas capacidades integram o processo que satisfaz as necessidades antecipadas dos clientes, identificadas por capacidades externas (Day, 1994).

Segundo Day (1999), existem duas fontes de pressão: A primeira é uma força centrípeta do mercado, que obriga a empresa à tomada de decisão baseada numa análise interna, que a torna mais distante dos clientes e lentas à resposta da concorrência. Acentuada pela ideia de “*sabemos mais que o mercado*”, alcançada pela boa performance, guia por vezes a um excesso de confiança. A segunda, uma influência centrífuga e contínua do mercado, que desalinha a empresa por força da tecnologia, das mudanças competitivas, enfraquecendo as vantagens.

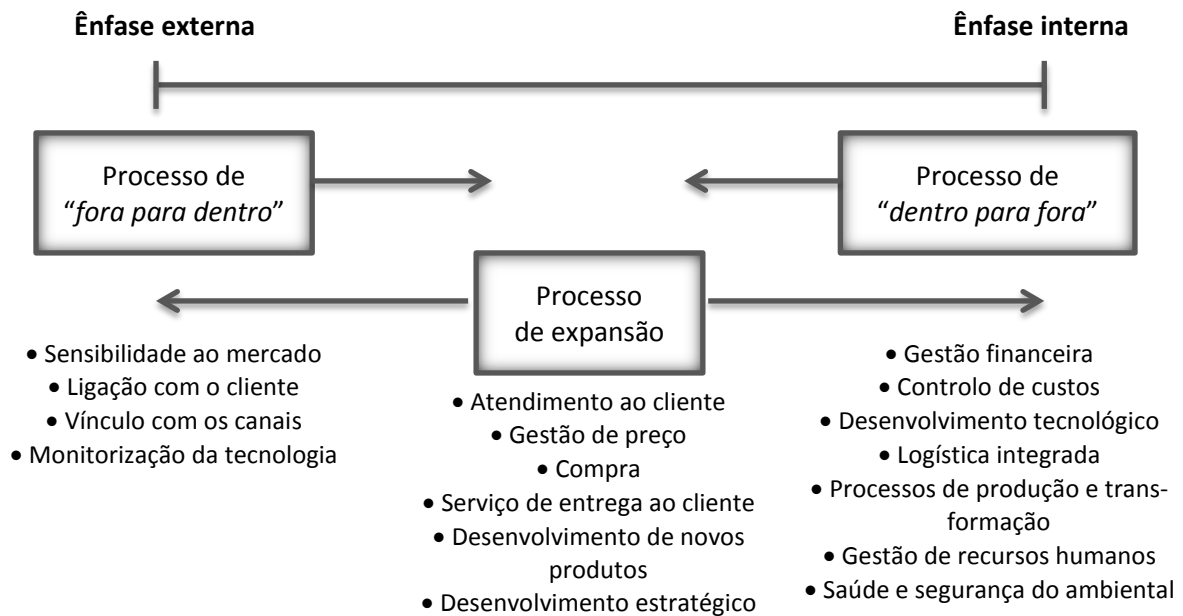


Figura 7: Classificação das capacidades. Adaptado de Day (1994).

Day (1999), defende que as empresas com um melhor desempenho no mercado, desenvolvem a habilidade superior para compreender, atrair e desenvolver clientes valiosos. Os três elementos de uma empresa orientada para o mercado são:

1. **Uma cultura orientada o exterior** com crenças, valores e comportamentos dominantes na organização, que enfatizam valor superior para o cliente e procura constante de novas fontes de vantagem. Não existe uma organização orientada para o mercado sem que a sua cultura também não o seja. Cada organização possui uma cultura distinta e única, definida pelas experiências vividas, pelos valores que são cultivados e até mesmo pela própria personalidade do fundador. A cultura exprime o que há de diferente na organização. Da mesma forma como a orientação para o mercado é o reflexo da cultura, esta também se torna única – a forma como a organização se mantém externamente orientada, como oferece mais valor para o cliente, como cria vantagens em relação aos concorrentes.
2. **Capacidades distintas** em compreender, "*sentir*" o mercado e relacionar-se com ele antecipando o pensamento estratégico. Quando uma organização executa um processo inerente à sua atividade empresarial, está a colocar na prática as suas capacidades para o realizar. Estas fazem a ligação entre os diversos elementos que

executam processos, determinando assim a forma como será entregue valor superior ao cliente. Além de estarem relacionadas com os processos organizacionais, as capacidades têm que estar alinhadas com a cultura para que a organização consiga obter resultados eficientes.

3. **Estrutura** que permite toda a organização antecipar e responder continuamente às mudanças e exigências dos clientes e das condições de mercado. Possibilita que a sua cultura, capacidades e processos estejam alinhados numa meta de alto valor. O ideal é que a organização orientada para o mercado tenha todas as suas atividades funcionais integradas e ajustadas para a entrega de valor superior ao cliente.

Todos os elementos de uma orientação para o mercado devem ter sustentabilidade numa base compartilhada de conhecimento, na qual a organização adquire e dissemina os seus critérios sobre o mercado. Para uma organização não se justifica trabalhar uma cultura externamente orientada, melhorar a sua sensibilidade ao mercado e estabelecer relacionamentos mais profundos, se os seus funcionários não tiverem acesso a todo o conhecimento obtido com esses processos.

Desta forma, toda a informação útil deve ser armazenada, conservada e recuperada quando necessário. Para isso, cada vez mais as organizações estão a utilizar tecnologia de informação, através de bases de dados integradas em sistemas especializados e de modelos de extração de informações que enriquecem e mantêm a memória coletiva.

Todo esse conhecimento dá à organização um caminho para a sua estratégia, evitando que ela se torne um conjunto sem nexo de atividades. Para que todo esse conhecimento exista, é necessário que a organização seja capaz de aprender e de evitar a perda de memória coletiva – evitando demissões e transferências.

A escolha do que aprender é orientada por uma visão coletiva das capacidades, mercados e estratégia da organização. Uma vez que o conhecimento esteja no seu interior, é necessário difundi-lo e utilizá-lo. Todos os elementos reforçam-se uns aos outros, são multiplicativos e cada um deles precisa de ser, no mínimo, tão bom como o melhor

dos concorrentes para que a orientação para o mercado consiga assegurar a conquista de vantagens competitivas.

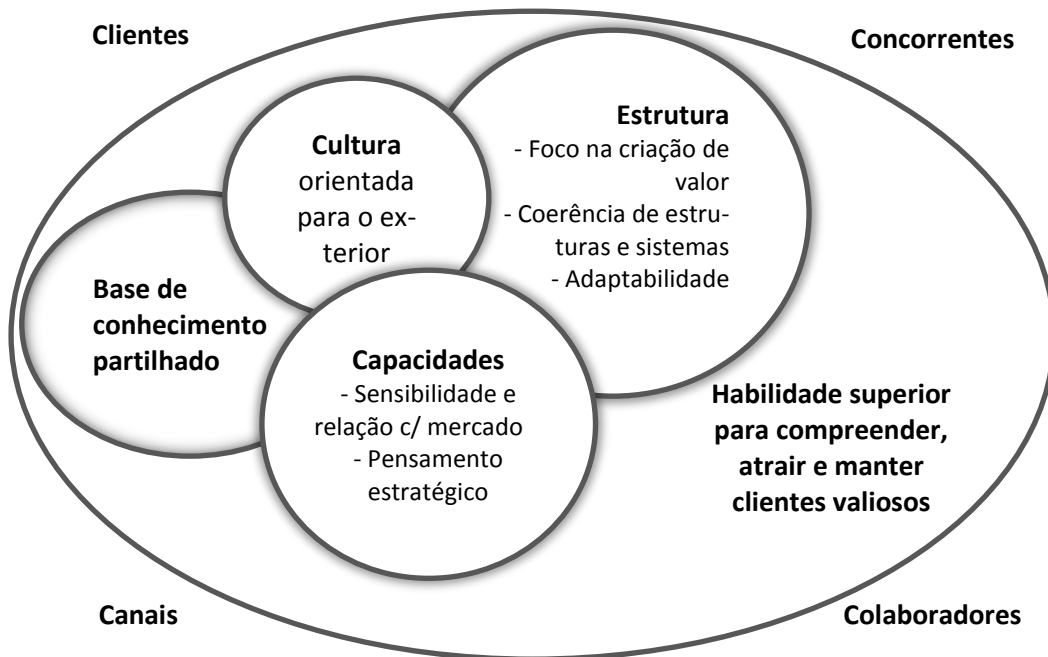


Figura 8: Elementos de uma orientação para o mercado. Adaptado de Day (1999).

As estruturas de organizações orientadas para o mercado diferenciam-se pelo seu foco estratégico, pela coerência entre os três elementos e pela flexibilidade, combinando a profundidade do conhecimento da estrutura vertical com a sensibilidade das equipas da estrutura horizontal. O resultado da conjugação e adequação destes três elementos com a base compartilhada de conhecimento é uma capacidade superior para compreender, atrair e manter clientes importantes, que é também a própria definição de orientação para o mercado. Cada cultura é única e *“expressa o que há de diferente na organização, (...) o que lhe fornece a sua atmosfera distinta”* (Day1999, p. 44).

Tabela 3: Características das culturas organizacionais. Adaptado de Day (1999).

Empresa orientada para o mercado	Empresa centrada em si própria
Todas as decisões começam com o cliente e oportunidades para vantagem.	Vendemos a quem comprar.
A qualidade é definida pelos clientes.	A qualidade está em conformidade com os padrões internos.
As melhores ideias resultam de convivência com os clientes.	Os clientes não sabem o que querem.

Os funcionários são advogados dos clientes	As relações com os clientes são problemas para o departamento de marketing.
O conhecimento do cliente é um bem valioso e os canais são parceiros de valor acrescentado.	Os dados sobre o cliente são um mecanismo de controlo e os canais são condutores.
A lealdade do cliente é a chave para a rentabilidade.	Novas conquistas é o que importa.
Tomam-se riscos e duvida-se o presente.	Protegem o fluxo de receitas existente.
Aprendizagem com os erros.	Evitam erros.
Os estudos de mercado são uma garantia da decisão.	Os estudos de mercado são uma ferramenta de justificação.
A paranoia acerca de concorrentes é saudável.	Podemos viver com os nossos concorrentes.
O comportamento de concorrentes pode ser antecipado e influenciado.	Os concorrentes são imprevisíveis.
Sabemos mais que a concorrência.	Se a concorrência o faz, deve ser bom.

Ser orientado para o mercado não é um ponto final mas sim um processo de planeamento adaptável, focado em problemas em tempo real. As empresas antecipam o mercado combinando a compreensão das suas capacidades e limitações, com um ponto de vista amplamente informado sobre o futuro dos seus mercados. À medida que estes se tornam mais voláteis e imprevisíveis, as empresas necessitam de se manter atentas para que não se calcifiquem devido a estratégias obsoletas ou à falta de atendimento das novas exigências do mercado (Day, 1999).

Segundo Day, a orientação para o mercado exerce efeitos positivos sobre o desempenho organizacional e apesar da sua implementação exigir recursos, acaba por gerar lucros superiores aos custos envolvidos, ao mesmo tempo que propicia o crescimento da receita. Assim, para além de maior rentabilidade, Day (1999) destaca os seguintes benefícios:

1. **Eficiência superior em custos e investimentos.** Uma empresa orientada para o mercado está mais apta a identificar e manter os seus clientes lucrativos, conhecendo o retorno dos seus investimentos em marketing.
2. **Satisfação do cliente:** qualidade, lealdade e satisfação.
3. **Satisfação dos funcionários.** Funcionários satisfeitos tornam-se mais empenhados e motivados pela empresa, o que origina um aumento da produtividade.
4. **Preço premium.** A orientação para o mercado contribui para um projeto de valor superior.

5. **Aumento do crescimento de receita**, dada a existência de uma capacidade superior em prever mudanças nas exigências do mercado e uma divisão mais eficaz dos esforços de inovação.
6. **Neutralização da concorrência**. Com clientes satisfeitos, as empresas orientadas para o mercado criam barreiras à mudança que a concorrência não pode transpor.

No entanto, o autor salienta também que as ações necessárias para a implementação de um alto nível de orientação para o mercado são de difícil implementação. A verdadeira orientação para o mercado só é alcançada quando toda a organização está sensibilizada e comprometida em gerar valor para o cliente. Como esse compromisso requer uma cultura orientada para o cliente, torna-se árduo atingi-la, dado que criar qualquer tipo de cultura dentro de uma organização é complicado e pouco realizável a curto prazo. É indispensável que a organização crie um sistema de avaliação, reconhecimento e remuneração, que garanta que a orientação estratégica seja compatível com esses sistemas e assim tentar reduzir possíveis conflitos de interesse.

Day (1999) conclui que um pobre entendimento do mercado é uma barreira à orientação para o mesmo e que pode derivar da falta de competência no entendimento central dos elementos de marketing. O assunto discute três comportamentos que podem impedir uma maior orientação para o mercado das empresas:

1. **Empresas que esquecem o mercado**: focam-se exclusivamente nos produtos e processos tecnológicos.
2. **Empresas que são compelidas pelo mercado**: ao fazerem tudo o que os clientes desejam, acabam muitas vezes por perder o seu foco, comprometendo a sua eficiência operacional e negligenciando os custos. Conseguem assim obter lealdade a um alto custo para um grupo de clientes a curto prazo, mas a ineficiência impede o estabelecimento de relacionamentos a longo prazo.
3. **Empresas que se sentem superiores ao mercado**: acreditam que podem ignorar o consumidor. Todos estes comportamentos são apontados por Day (1999) como formas de miopia organizacional (Levitt, 1960).

Devido à sua importância no desenvolvimento e entrega de valor aos clientes, sendo assim uma das principais fontes de vantagem competitiva das organizações, a orientação do mercado é positiva para quem a emprega e também para o mercado na qual é inserida. Isso revela uma maior importância da orientação, na medida em que as empresas ao melhorarem as suas práticas de marketing, melhoram não só o seu desempenho mas o da economia como um todo (Day, 1999).

1.2.1.5. O conceito de orientação total para o mercado

Em virtude da intensificação da dinâmica em mercados competitivos, uma estratégia reativa, na qual as empresas reagem aos eventos, está a tornar-se cada vez mais ineficiente. A sobrevivência a longo prazo depende da capacidade das empresas em anteciparem em tempo hábil a evolução dos mercados e adaptar a estrutura e a composição da sua gama de atividades (Day, 1999). Esta obrigatoriedade, conduziu o próprio conceito de orientação para o mercado a outro nível.

A orientação total para o mercado é composta pela orientação reativa (Narver *et al.*, 2004) e proativa para o mercado (Narver *et al.*, 2000). A primeira, refere-se ao termo utilizado até ao momento para descrever orientação para o mercado e dá-se quando uma empresa tenta satisfazer as necessidades expressas dos clientes/consumidores, ou seja, as que são manifestadas. A proativa por sua vez é a tentativa de descobrir e satisfazer as necessidades latentes dos clientes, ou seja, as que não são reconhecidas pelos indivíduos, mas existem. A componente proativa *“consiste nas normas para comportamentos que guiam a organização a aprender a partir de clientes atuais e potenciais, acerca das suas necessidades latentes e agir de forma empreendedora para criar valor superior para o cliente”* (Narver *et al.*, 2000, p.10).

Narver *et al.* (2000) distinguem uma relação positiva entre a combinação da orientação reativa para o mercado, com a proativa e a total (junção de ambas) e a inovação organizacional, rentabilidade, crescimento de vendas e sucesso de novos produtos. No estudo, a orientação proativa para o mercado prova ter uma relação tão potente com estas variáveis se não maior que a abordagem reativa, revelando-se um fator fundamental para o sucesso da empresa no mercado. As duas formas de orientação, de forma indivi-

dual, relacionam-se positivamente com a inovação e rentabilidade do negócio, bem como a relação positiva da orientação proativa com crescimento de vendas e sucesso de novos produtos.

Ao adotarem uma visão reativa, as empresas ignoram oportunidades para inovar no mercado e consequente liderança. Deverá existir um equilíbrio. A orientação proativa para o mercado, usada individualmente, poderá influenciar o foco de atenção da empresa, forçando o incumprimento das necessidades expressas, pela quantidade e qualidade dos recursos alocados a explorar mercados ainda não definidos (Narver *et al.*, 2000). Dessa forma, os autores sugerem que a fundação mais forte para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável é a adoção de uma orientação total para o mercado, que deve incluir comportamentos reativos bem como proativos. O constante objetivo para este tipo de empresas é a melhoria contínua da capacidade em aprender de forma mais eficaz e eficiente, acerca das necessidades expressas e latentes do cliente.

Essa capacidade organizacional para aprendizagem contínua é referida como fundamental à orientação para o mercado (Narver & Slater, 1990; Day, 1999; Kohli & Jaworski, 1990; Narver *et al.*, 2000).

“A orientação para o mercado, quando corretamente concebida e implementada, é um processo que começa por descobrir as necessidades dos clientes antes que haja qualquer tentativa para construir/criar benefícios que satisfaçam as suas necessidades. A sequência de descobrir necessidades do cliente antes de desenvolver o produto, não só é inteiramente consistente com a inovação, como muitas vezes condutora de inovação bem sucedida.” (Narver *et al.*, 2000, p.4).

A relação das necessidades latentes com a inovação é clara e poderosa. As empresas têm que ter a capacidade não só de descobrir as necessidades latentes dos clientes, como desenvolver um benefício que lhes satisfaça essas necessidades, de forma a criar valor superior para ambas as partes (Ngo & O’Cass, 2012). Para as descobrir, as empresas devem orientar-se proativamente para o mercado e conduzir experiências, aprender a partir dos resultados obtidos e modificar a oferta com base nos novos critérios e conhecimento (Tournois, 2013). Uma empresa tem de inovar na forma como aprende sobre as necessidades dos consumidores, no desenvolvimento de produtos ou serviços para as satisfazer e no planeamento e implementação de processos internos, que favoreçam a aprendizagem acerca do consumidor ou do desenvolvimento de produto. Estudos argu-

mentam que a orientação para o mercado em qualquer das formas, é o pilar para os esforços em inovação de uma empresa (Narver *et al.*, 2000; Narver *et al.*, 2004).

A orientação para o mercado, seja reativa ou proativa, é um processo que em princípio começa sempre por identificar/descobrir as necessidades do target e apenas depois desenvolver os benefícios associados à sua satisfação (Tournois, 2013). Qualquer uma das duas é essencialmente sobre satisfazer as necessidades dos clientes, ao invés da venda de produtos, ou seja, “*encontrar as necessidades e satisfazê-las*” em vez de “*fazer produtos e vendê-los*” (Narver *et al.*, 2000, p.9).

Desenvolveram e aplicaram uma escala para a medição da orientação total para o mercado, que pôde comprovar que a variável demonstra uma relação positiva com a inovação, a rentabilidade, crescimento de vendas e sucesso de novos produtos e uma relação negativa com o clima mecânico organizacional. A escala utilizada para medir a orientação reativa para o mercado, foi a de Deshpandé e Farley (1998). A escala MORTN, de 10 itens, não só engloba uma análise prévia das outras escalas como incorpora uma síntese de métricas de comportamentos orientados a compreender as necessidades dos clientes (4 itens), avaliar a satisfação do cliente (4 itens) e fornecer qualidade ou serviço superior (dois itens). Pelo facto de a escala não apresentar unidimensionalidade, os dez itens foram reduzidos a sete finais da escala original. A orientação proativa para o mercado (MOPRO), foi medida através de uma escala de oito itens (reduzidos de uma lista de 34). Assim, a escala para a medição da orientação total para o mercado é composta por quinze itens no total e apesar de construtos distintos, ambos estão estatisticamente relacionados. Avaliada através de uma escala de *Likert* de seis pontos, o resultado final da escala MOTOTAL é a média aritmética simples das escalas MORTN e MOPRO.

Detetaram uma relação mais forte entre a orientação proativa para o mercado e a performance, bem como os benefícios para a inovação da orientação total para o mercado, com a relação mais forte da MOPRO com a inovação (Narver *et al.*, 2000; Narver *et al.*, 2004). Adicionalmente e para o propósito do estudo, integraram os seguintes itens, perfazendo uma escala com um total de trinta e cinco:

- 3 itens para inovação.
- 8 itens para o clima mecânico.

- 2 itens para a rentabilidade da unidade de negócio.
- 2 itens para o crescimento de vendas.
- 2 itens para o sucesso de novos produtos.
- 1 item para o poder de compra no mercado.
- 1 item para a dificuldade de entrada no mercado.
- 1 item para a desvantagem de custo.

Para o propósito desta investigação, optou-se pela escala MOTOTAL de Narver e Slater (2000), pelo facto de ser uma escala mais abrangente que integra não só a orientação reativa para o mercado (utilizando a escala MORTN - por si própria uma síntese das restantes), como também a proativa, fundamental para inovação e descoberta das necessidades latentes.

1.2.2. Análise crítica da orientação para o mercado

Apesar das diferenças apresentadas entre as diferentes perspetivas, é possível sintetizar as similitudes entre os conceitos de orientação para o mercado (Hadcroft & Jarrett, 2004, *apud* Sheppard, 2011):

1. É definida como uma sequência de informação baseada em comportamentos e uma cultura orientada para o cliente, para a concorrência e coordenação interfuncional (Gebhardt *et al.*, 2006).
2. A orientação para o mercado torna prioridade a criação e entrega de valor superior para o cliente.
3. Fornece normas comportamentais para a reunião, partilha e resposta da informação de mercado.
4. Requer sistemas organizacionais e processos para a avaliação das necessidades do cliente e disseminação da inteligência de mercado.
5. Requer estruturas organizacionais adaptativas.
6. Requer o comprometimento da gestão de topo.

Tabela 4: As diferentes perspetivas da orientação para o mercado.

Narver e Slater (1990)	Perspetiva cultural, com foco comportamental.
Kohli e Jaworski (1990)	Perspetiva comportamental e de atividades. Não consideram a orientação para o concorrente como dimensão.
Deshpandé et. al. (1993)	Perspetiva cultural, de crenças e valores partilhados. Consideram o conceito sinónimo de orientação para o cliente.
Slater e Narver (1995)	Componente da cultura organizacional, foco na importância da aprendizagem organizacional.
Day (1999)	Processo com componentes culturais e capacidades.
Narver et al. (2000, 2004)	Conceito de orientação total para o mercado e necessidades latentes.

Considerando as diferentes abordagens, pode dizer-se que a orientação para o mercado está sempre relacionada com questões do conceito de marketing e a sua implementação.

1.3. Eficácia do Marketing

A eficácia do marketing tem sido um tema de relevo nos últimos anos, tanto em investigações académicas, como aplicado e utilizado por gestores (Webster, 1995; Sin & Tse, 2000; Appiah-Adu, Fyall & Singh, 2001). O ambiente empresarial competitivo dos dias atuais, cria a necessidade para uma implementação bem sucedida do marketing (Zheng, Yang & McLean, 2009). O marketing é considerado como a força central por trás das operações de planeamento estratégico e de negócio e assim, um componente intrínseco dos esforços organizacionais (Appiah-Adu et al., 2001).

Em 1977, Kotler concebeu um instrumento para medir a eficácia do marketing, defendendo que a mesma não se revela obrigatoriamente apenas pelos níveis de vendas ou lucro alcançados. Permitia analisar o desempenho de cada divisão empresarial sob um ponto de vista de marketing: uma orientação dinâmica para o mercado. O instrumento de avaliação para além de ser credível, teria que ser baseado no conceito filosófico do marketing de uma organização moderna. Através da sua aplicação periódica, fornece direções

claras à empresa sobre como melhorar a eficácia do marketing nas áreas que tenham sido detetadas de maior necessidade (Kotler, 1977).

Tabela 5: As diferenças entre vendedores e *marketeers*. Adaptado de Kotler (1977).

Vendedores	Marketeers
Volume de vendas.	Planeamento do lucro.
Curto prazo.	Tendências, ameaças e oportunidades a longo prazo.
Cientes individuais.	Segmentos de mercado diferentes e tipos de cliente.
Trabalho de campo.	Bons sistemas para análise de mercado, planeamento e controlo.

Kotler aborda o tema considerando a diferença de pensamento entre vendedores e *marketeers*. Os vendedores focam-se no alcance de objetivos e comissões de vendas, ao invés da procura pelo lucro a longo prazo. São orientados para os produtos, para os mercados, clientes e estratégias e não planeiam estrategicamente o desenvolvimento de novos produtos ou expansão de mercado (Kotler, 1977). Pelo contrário, os *marketeers* procuram analisar todo o tipo de informação, transformando-a na organização com todo o planeamento por forma a oferecer valor superior aos segmentos mais lucrativos.

“Uma empresa ou função pode ter uma equipa de vendas com uma performance no seu máximo, mas se o próprio vendedor não tiver os produtos certos para vender, se não conhecer os melhores clientes através da oferta de melhor valor, a sua energia conta para pouco” (Kotler, 1977, p.75).

A eficácia do marketing é composta e depende maioritariamente das seguintes dimensões (Kotler, 1977):

1. Filosofia de orientação para o cliente

Deve ser reconhecida a necessidade de estudar o mercado, distinguir diversas oportunidades e articular a oferta de valor superior ao cliente em termos de desejos e necessidades. Se uma empresa se direccionar ao mercado aquando do desenho da sua estrutura, planos e controlo, será em princípio eficaz no seu marketing.

2. Organização integrada de marketing

A estrutura organizacional deve refletir uma filosofia de marketing e estar equipada para as suas atividades de análise, planeamento, implementação e controlo.

3. Informação de marketing adequada

A eficácia do marketing requiere a necessidade de existir informação adequada para planejar e alocar recursos específicos a cada mercado, cliente, produto e ferramentas de marketing.

4. Orientação estratégica

A eficácia do marketing depende também da capacidade de desenhar uma estratégia lucrativa com base na organização, na sua filosofia e recursos de informação. Requiere um sistema anual de planeamento de marketing, com uma estratégia *core* clara e inovadora (Prahalad, 1993) e atenta às mudanças constantes, tendo por cuidado um plano de contingência. Apenas assim é possível gerar estratégias inovadoras e planos para o crescimento e lucro a longo prazo.

5. Eficiência operacional

O planeamento de marketing deve ser conduzido eficientemente a diferentes níveis da organização, através da informação acerca dos consumidores, que este tem a capacidade de destacar. Assim, todos sabem como atuar por forma a colocar o cliente em primeiro lugar. Recursos e sistemas devem estar disponíveis para uma resposta rápida e inteligente aos desenvolvimentos.

A escala foi concebida com base nos cinco fatores mencionados, num total de quinze itens, três por cada uma das dimensões. Medidos por uma *checklist*, apresentam individualmente três respostas possíveis, com pontuações de 0, 1 ou 2, de acordo com *benchmarks* pré definidos. O total da soma das respostas dos vários gestores, indica a eficácia do marketing, numa escala de 0 a 30 em que:

1. **0 a 5:** Inexistente
2. **6 a 10:** Fraca
3. **11 a 15:** Razoável
4. **16 a 20:** Boa
5. **21 a 25:** Muito boa
6. **26 a 30:** Superior

Segundo Pimenta da Gama (2011, p.103), uma análise deste tipo possibilita diversas finalidades:

- Medir a eficácia geral de marketing de uma empresa;
- Medir a eficácia de marketing de cada divisão, permitindo comparações;
- Medir as diferenças percebidas na eficácia de marketing em termos das opiniões de diferentes gestores funcionais;
- Medir o progresso verificado, partindo do princípio que houve plano de melhoria e respetiva implementação;
- Comparar a eficácia de marketing percebida em diferentes empresas da mesma indústria.

Tal como na orientação para o mercado, a eficácia do marketing depende claramente do reconhecimento da importância do estudo da informação de mercado, que permite reconhecer as suas diversas oportunidades, seleccionar os segmentos mais apropriados onde operar e oferecer valor superior para alcançar as necessidades e desejos seleccionados pelos consumidores (Zheng *et al.*, 2009; Nwokah & Ondukwu, 2009). Dessa forma, a eficácia do marketing apela aos gestores para que tenham informação suficiente para o propósito do planeamento e alocação eficaz dos recursos aos vários mercados, produtos e territórios (Vorhies, 1998). É contingente sobre a proficiência dos gestores entregarem estratégias rentáveis, a partir da sua filosofia, organização e recursos de informação, pelo que a eficácia do marketing apenas é possível com a implementação bem sucedida dos seus planos através dos vários níveis da organização (Appiah-Adu *et al.*, 2001; Zheng *et al.*, 2009). Para Appiah-Adu *et al.* (2001), a eficácia do marketing é principalmente determinada por indivíduos na organização e incita os funcionários a interligarem-se por uma partilha comum de crenças e valores.

Igualmente para Connor e Tynan (1999), as empresas dedicam muito do seu tempo a questões de eficiência (fazer as coisas bem), ao invés de se preocuparem com a eficácia (*fazer as coisas certas*). Apesar da importância de serem tanto eficazes como eficientes, o ponto de partida passa pela medição da eficácia do marketing, pois fazer as coisas erradas de forma eficiente não tem qualquer tipo denexo.

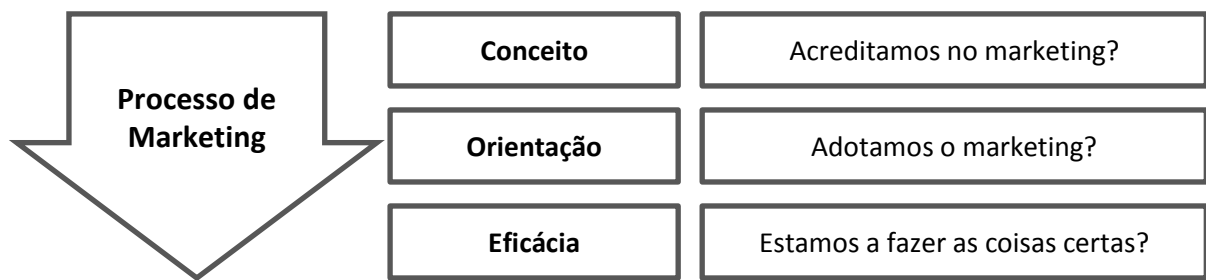


Figura 9: A eficácia do marketing como medida operacional do processo de marketing. Adaptado de Connor e Tynan (1999).

Qualquer empresa tem a necessidade de analisar e rever o progresso da avaliação da performance e identificar áreas para melhoria (Pimenta da Gama, 2011; Nwokah & Ondukwu, 2009). Métricas como a performance de vendas e lucro, o orçamento de marketing, os componentes do marketing-mix e a satisfação do cliente são normalmente usadas. No entanto, direcionam-se a avaliar a eficiência – estamos a fazer as coisas bem – ao nível tático dos 7 P's do marketing, fornecendo apenas uma visão parcial de questões de marketing a que as empresas necessitam de se focar.

Para avaliar profundamente a performance do marketing, as empresas necessitam também de medir a sua eficácia – estamos a fazer as coisas certas – aos níveis funcionais e filosóficos (Connor & Tynan, 1999, p. 734). Ou seja, o alcançar a orientação para o mercado através da implementação bem sucedida do conceito de marketing (Connor & Tynan, 1999; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Jaworski *et al.*, 1993). A orientação para o mercado e o conceito de marketing são métricas operacionais do processo de marketing e da sua eficácia, enquanto que o lucro e a quota de mercado, por exemplo, são métricas de performance (Connor & Tynan, 1999).

Reconhecendo o uso frequente (Webster, 1995; Sin & Tse, 2000; Nwokah & Ahiauzu, 2008) e a importância da escala de Kotler (1977) na comunidade académica e científica, Connor e Tynan (1999) acrescentaram três novos itens integrados numa nova dimensão denominada “*capacidade de resposta organizacional*”.

O primeiro, refere-se à **estrutura da organização**, que tem de ser adaptada e desenhada para a implementação eficaz das diferentes estratégias de marketing, demonstrando também se a estratégia é ou não focada no consumidor. O acréscimo deste item justifica-se por estudos anteriores comprovarem que ações organizacionais, como o grau

de orientação para o mercado, estão intrinsecamente ligados às estruturas, sistemas e processos concebidos para as suportar (Connor & Tynan, 1999).

O segundo item, **a cultura**¹, foi introduzido para avaliar se a cultura da empresa apresenta valores e crenças partilhados e compromisso corporativo ao conceito de marketing. Para os autores, *“a cultura é o padrão de valores e crenças partilhados que ajuda os indivíduos a compreenderem o funcionamento organizacional e prover-lhes de normas para o comportamento na empresa”* (Connor & Tynan, 1999, p. 738). Também estudos anteriores suportam a inserção do novo item, pela relação positiva já demonstrada entre cultura e eficácia do marketing (Webster, 1995; Sin & Tse, 2000) e cultura e orientação para o mercado (Slater & Narver, 1995). Empresas eficazes interpretam-se como um grupo interativo de indivíduos com relações de suporte entre eles e objetivos comuns. A exploração da cultura organizacional é considerada importante desde que tem sido demonstrado que esta (Webster, 1995):

- Fornece o tema central para a fusão do comportamento dos funcionários.
- É a chave principal que gestores estratégicos podem usar para direcionar o curso das empresas.
- Influencia a produtividade, a forma como a empresa lida com os vários aspetos do ambiente externo e a socialização dos recém chegados.
- Ajuda no entendimento das características dos entrevistados com bom desempenho na empresa.
- Estabelece o racional para os *“do’s and don’ts”* do comportamento.

Também Webster (1995), numa investigação em que aplica o modelo de Kotler (1977) ao setor dos serviços, demonstrou uma relação positiva significativa entre o tipo de cultura de marketing de uma empresa e o seu grau de eficácia. Para a autora, a cultura de marketing define-se como *“a componente da cultura organizacional referente ao padrão de valores e crenças partilhados, que ajuda os funcionários a compreenderem e a ‘sentirem’ a função de marketing, provendo-lhes normas comportamentais”* (Webster 1995, p.7). Segundo a mesma, uma cultura de marketing distinta poderá ser necessária

¹ A cultura organizacional tem recebido importância considerável ao longo dos anos, sendo também reconhecido o seu valor na gestão da função de marketing (Webster, 1995); e na associação à *performance* (Kotler, 1977, Narver & Slater, 1990, Kohli & Jaworski, 1990, Slater & Narver, 1993, Sin & Tse, 2000), .

para alcançar o nível desejado de eficácia de marketing. Os gestores terão que fazer mais que simplesmente aplicar os conceitos de gestão de marketing (segmentação, posicionamento, etc.) e entender o que significa cultura e só depois desenvolver estratégias para alcançar o tipo desejado.



Figura 10: A eficácia do marketing. Adaptado de Connor e Tynan (1990, p.740).

Afirma ainda que as métricas de performance dependem da eficácia do marketing e que esta depende por sua vez da cultura. Concluindo, Webster (1995, p.17) acrescenta:

“A procura por eficiência, sucesso, uma forte orientação estratégica e para o consumidor e a rentabilidade, constituem um dimensão nuclear da disciplina da gestão no geral e na gestão do marketing em particular. (...) A cultura de marketing, dada a sua relação à rentabilidade e eficácia do marketing, pode ser um ingrediente chave para o sucesso. As empresas que desenvolvam, mantenham e promovam uma forte cultura de marketing, irão encontrar-se mais fortes em termos de eficiência operacional, satisfação do consumidor, etc., que empresas que ignorem tal tipo de cultura”.

Por último, o item referente à **aprendizagem organizacional** foi introduzido por Connor e Tynan (1999), por forma a examinar a receptividade da gestão da empresa e a sua capacidade de absorção à aprendizagem organizacional, no seu ambiente de marketing. Apesar das empresas terem o foco, a vontade e a capacidade para serem *learning organizations*, algumas não integram a aprendizagem como parte integrante da rotina, método ou procedimento, limitando a eficácia do seu marketing.

O instrumento final é formado por dezoito itens, agrupados pelas seis dimensões. A escala foi também atualizada para uma do tipo *Likert* com cinco posições, por forma a melhorar o poder discriminatório dos resultados.

As conclusões do estudo aplicado à indústria aeroespacial inglesa, reduzem a eficácia de marketing a quatro fatores discretos, dos cinco originais de Kotler (1977) e dos seis de Connor e Tynan (1999):

- Filosofia de orientação para o cliente
- Perspetiva estratégica
- Capacidade de processamento de informação
- Proficiência operacional de marketing.

Com as melhorias realizadas ao instrumento, Connor e Tynan sugerem também uma redefinição do conceito de eficácia de marketing:

“O grau com que uma organização aplica com sucesso o conceito de marketing na procura por uma melhor orientação para o mercado, por forma a manter-se eficazmente competitiva e aumentar a sua performance. Isto é mensurável pelo grau de correspondência entre os níveis esperados e alcançados pela organização acerca da implementação dos padrões aceites atualmente pelas melhores práticas em marketing, relevante ao seu ambiente operacional e abrangendo a filosofia de orientação para o cliente, a perspetiva estratégica, a capacidade de processamento de informação e a proficiência organizacional em marketing” (Connor & Tynan, 1999, p.746).

Sin e Tse (2000), examinaram a relação entre a cultura organizacional, eficácia do marketing e performance em grandes empresas de serviços japonesas. Concluíram que as empresas que colocaram ênfase significativa na satisfação do cliente provaram ser mais eficazes no seu marketing do que organizações que não reconheciam estes valores. Fornecem uma melhor qualidade de serviço e inovação, ao propagarem a liberdade da co-

municação dentro da empresa através dos valores, crenças e filosofias compartilhadas. Concluem também, na perspectiva da performance, que a eficiência do marketing está proximamente relacionada com a rentabilidade.

Igualmente na indústria de serviços, Appiah-Adu *et al.* (2001), estudaram no setor financeiro, a relação entre práticas de marketing eficazes com a performance empresarial. Os seus resultados foram concordantes com o estudado anteriormente e foi possível determinar que as componentes organizacionais da eficácia do marketing estão íntima e positivamente relacionadas com uma melhor performance.

1.3.1. Cultura e aprendizagem organizacional

Apesar de essencial, a criação de uma orientação para o mercado é apenas o passo inicial para que uma empresa possa maximizar verdadeiramente a sua capacidade de aprender com e sobre a envolvente (Sinkula, 1994).

Uma cultura orientada para o mercado pode ser totalmente eficaz apenas se o clima organizacional for apropriado e integrar uma certa capacidade de empreendedorismo, nomeadamente nas estruturas, processos e incentivos à operacionalização dos valores culturais (Deshpandé & Webster, 1989; Slater & Narver, 1995). É por isso fundamental que as empresas desenvolvam uma combinação de cultura e clima organizacional que maximize a aprendizagem organizacional, sobre como criar valor superior para o cliente em mercados dinâmicos e turbulentos (Dobni, 2008; Kotler, 2011). A cultura de marketing foi também considerada como a variável organizacional que mais eficaz e eficientemente cria os comportamentos essenciais para o desenvolvimento de valor superior para os consumidores (Narver & Slater, 1990; Appiah-Adu *et al.* 2001)

No seguimento do estudo do impacto da cultura organizacional e comportamentos associados à performance, Denison (1990, *apud* Leisen *et al.* 2002, p.201) sugere o seu modelo de gestão: “*a teoria cultural da eficácia organizacional*”, em que a eficácia surge como uma fusão da relação entre a função de valores e crenças (cultura) mantidos pelos membros de uma organização e as suas políticas e procedimentos (comportamentos). Segundo Leisen *et al.* (2002), estudos têm relacionado que comportamentos específicos

podem ser associados à orientação para o mercado e quais os seus diversos efeitos nas áreas da eficácia organizacional.



Figura 11: Tipos de culturas organizacionais. Adaptado de Deshpandé e Webster (1993).

A cultura é geralmente denominada como o conjunto de valores e crenças que fornece normas para o comportamento da organização, enquanto que o clima descreve como é que a organização operacionaliza a sua cultura, estruturas e processos que facilitam o alcance desses comportamentos desejados (Deshpandé & Webster, 1989; Slater & Narver, 1995, p.67; Webster, 1995). Existe uma relação sinérgica entre os elementos da cultura e do clima que maximizam a aprendizagem e os seus benefícios.

Leisen *et al.* (2002), ressaltam que as culturas organizacionais não estão limitadas a organizações formais e que se encontram presentes em ajuntamentos informais de pessoas. Segundo Kotter e Heskett (1992, *apud* Leisen *et al.* 2002, p.202):

“Apesar de falarmos de cultura organizacional no plural, todas as empresas apresentam diversas culturas – habitualmente associadas a diferentes grupos funcionais ou locais geográficos. Mesmo dentro de uma unidade de negócio pequena, podem existir múltiplas culturas e contraditórias. (...) Quando se referem à cultura corporate, entendem os valores e práticas que são partilhados por todos os grupos na empresa, pelo menos entre a gestão sénior (...).”

Para os gestores aumentarem a sua eficácia, necessitam de saber que modificações nos elementos internamente focados na cultura provocam o efeito desejado na eficácia interna do marketing e igualmente, que tipo de modificações aos comportamentos teriam que ser realizadas para produzir um efeito desejado na eficácia interna do marketing (Leisen *et al.*, 2002).

Estudam assim a relação entre a eficácia do marketing, cultura organizacional² e orientação para o mercado em alianças de marketing estratégicas. Comprovam que existe um forte impacto da cultura organizacional e orientação para o mercado na eficácia do marketing. Dependendo da dimensão de eficácia a ser estudada, vários elementos culturais e de orientação para o mercado tornam-se mais ou menos importantes para a obtenção de um maior ou menor grau. No caso das alianças de marketing estratégicas, para que possam melhorar a eficácia do seu marketing, os esforços para modificar a sua cultura organizacional e fortalecer a orientação para o mercado tornam-se imperativos (Leisen *et al.*, 2002). O estudo a alianças de marketing de turismo regionais permitiu concluir que a orientação para o mercado é um fator determinante para a eficácia do marketing, mesmo depois do controlo da cultura organizacional.

De mãos dadas com a mudança, a aprendizagem organizacional é o desenvolvimento de novo conhecimento ou percepções que tenham potencial para influenciar comportamentos (Slater & Narver, 1995) e facilita a alteração dos mesmos que conduzem a uma performance superior. Para Slater e Narver(1995), são cinco os componentes que integram uma *learning organization*, dois elementos de cultura e três de clima, respectiva-

² Leisen *et al.* (2002) consideraram quatro tipos de cultura, já considerados em estudos anteriores tal como Deshpandé e Webster (1993): clã, adhocracia, mercado e hierarquia. A tipologia distingue as culturas orientadas para o exterior (adhocracia e mercado) das orientadas para o interior (clã e hierarquia) e pode ser melhor visualizada na figura 11.

mente: 1) orientação para o mercado; 2) empreendedorismo; 3) liderança facilitada; 4) estruturas orgânicas; e 5) uma abordagem descentralizada ao planejamento. Existem dois tipos de aprendizagem organizacional (Slater & Narver, 1995):

1. Adaptive learning: ocorre dentro de um conjunto de restrições/limitações reconhecidas ou não, que refletem as suposições da empresa acerca do ambiente e de si própria.

2. Generative learning: ocorre quando a organização está disposta a questionar suposições de longa data acerca da sua missão, clientes, capacidades ou estratégia. Requer o desenvolvimento de uma nova forma de olhar o mundo com base nos sistemas e relações que ligam questões e eventos principais.

O processo de aprendizagem organizacional é composto por três estágios (Slater & Narver, 1995):

1. Obtenção de informação. A informação pode ser adquirida a partir de experiência própria, de outros, ou a partir da memória organizacional. Se esta última não existisse, a aprendizagem teria um vida relativamente curta, dada a normal rotação do pessoal ao longo do tempo. É fundamental que esse conhecimento seja armazenado em sistemas de informação, processos de operacionalização e na própria rotina. Esses novos processos e capacidades podem ser mais eficazes que os anteriores, mas se a empresa não tiver a capacidade para rejeitar a capacidade na qual investiu durante muito tempo, a aprendizagem é condicionada. É caso para o promover o conceito de desaprendizagem ou “*unlearning*”.

2. Disseminação de informação. A aprendizagem organizacional difere da pessoal na medida em que a aquisição, disseminação e interpretação da informação são realizadas de forma partilhada pela organização. A sua disseminação é essencial para a resolução rápida do problema, uma vez que impulsiona a abertura de horizontes de todos os funcionários da organização: uma visão mais ampla e composta por detalhes de várias funções.

3. Interpretação partilhada. A interpretação partilhada pela organização tem de ser unânime e coerente. Se existir discordância relativamente aos objetivos e métodos da

empresa, a rapidez do processo de decisão pode ser afetada, uma vez que têm de ser avaliadas novas propostas e alternativas de resolução.

Uma empresa orientada para o mercado está bem posicionada para antecipar e desenvolver as necessidades dos seus clientes e responder-lhes com produtos e serviços inovadores. Está por isso em vantagem em termos de rapidez e eficácia da sua resposta a oportunidades e ameaças. *“Assim, a orientação para o mercado é inerentemente uma learning organization”* (Narver & Slater, 1995, p.67).

No entanto, a orientação para o mercado pode não incentivar o nível adequado para a adoção de risco, dado o seu foco nos esforços da informação de mercado relativa a clientes e mercados atuais e ignorando mercados e concorrentes emergentes. Ao direcionar o foco para o entendimento das necessidades latentes, a orientação para o mercado é inerentemente empreendedora. *“Uma cultura que valorize o empreendedorismo e a inovação cria o ambiente mais propício para a aprendizagem através da exploração e experimentação”* (Slater & Narver, 1995, p.68). A inovação ocorre através do empreendedorismo quando é percebida a lacuna entre o que o mercado precisa e o que realmente tem e se direcionam recursos para satisfazer essa necessidade.

1.4. A capacidade de inovação como estratégia competitiva

Os consumidores da atualidade estão mais informados e exigentes que nunca. A capacidade de resposta às necessidades dos mesmos e às mudanças no mercado tornaram-se mais importantes para o sucesso das empresas e convoca a introdução de novos produtos e serviços bem como a capacidade de inovação empresarial (Erdil, Erdil & Keskin, 2004). A inovação é cada vez mais considerada como um fator chave para o sucesso a longo prazo de uma empresa (Baker & Sinkula, 2009). As empresas com uma maior capacidade para inovar, serão capazes de responder melhor e mais rapidamente aos desafios e mudanças ambientais do que as empresas não inovadoras (Dobni, 2008; Alpay *et al.*, 2012).

Em marketing, o termo inovação refere-se por norma a descobertas e desenvolvimentos de produto, sendo por isso habitualmente conotado como *“orientado para o pro-*

duto” (Han *et al.*, 1998). A orientação para o mercado, por sua vez, refere-se não só a melhorias de produto, mas também a processos administrativos da organização (Hollen, Van Den Bosch & Volberda, 2013). A inovação deve ser por isso estudada e distinguida pela sua natureza dicotômica: inovação administrativa e tecnológica. Segundo Damanpour (1991, p. 560), *“a inovação técnica refere-se aos produtos, serviços e produção do processo tecnológico: estão relacionados com as atividades básicas de trabalho e podem dizer respeito tanto a produto como a processo”* enquanto que *“as inovações administrativas envolvem estruturas organizacionais e processos administrativos e estão indiretamente relacionadas com as atividades básicas de trabalho de uma organização”*. Deve por isso existir uma sinergia entre ambos os tipos de inovação, dado os benefícios extra que não se encontram em separado (Damanpour, 1991; Han *et al.* 1998).

A inovação pode ser vista como *“o esforço para criar uma mudança propositada no potencial económico ou social de uma empresa”* (Drucker, 2002, *apud* Alpay *et al.*, 2012). A capacidade para inovar torna-se um talento fundamental para se diferenciar no mercado (Dobni, 2008; Anthony, Johnson, Sinfield & Altman, 2011). Neste contexto, tem sido tentada na comunidade académica a explicação dos processos que permitem à empresa inovar (Hollen *et al.*, 2013). Uma dupla visão da inovação, com foco em fatores do ambiente externo e também nos aspetos internos que caracterizam as organizações (Dobni, 2008).

A inovação organizacional é a adoção de uma nova ideia (relacionada a um instrumento, sistema, processo, política, programa, produto ou serviço) por uma organização. Pode igualmente envolver a combinação de ideias antigas, novas fórmulas ou abordagens únicas (Alpay, *et al.* 2012). Para Damanpour e Evan (1984, *apud* Alpay *et al.* 2012), as inovações são respostas às mudanças do ambiente ou da organização. Por ser uma mudança interna, requer uma integração da organização ao nível do marketing, produção, planeamento *corporate* e das atividades financeiras, o que a torna uma capacidade organizacional (Alpay *et al.* 2012; Hollen *et al.* 2013).

Dadas as interações constantes entre as dimensões da orientação para o mercado, capacidade de inovação empresarial e inovação na performance, o esforço das empresas para otimizar a coleção e uso da informação de mercado e implementar uma estratégia

orientada para o mercado é de extrema importância para as que pretendem alcançar uma vantagem competitiva (Narver *et al.* 2000).

Tem sido demonstrado recentemente grande interesse na literatura pela capacidade das empresas inovarem tanto ao nível do produto, como empresarial (Hollen *et al.* 2013; Rubera & Kirca, 2012). “Uma inovação é definida como uma ideia ou objeto que é percebida como nova por um indivíduo ou por uma agência (Rogers, 1995, *apud* Erdil *et al.*, 2004)”. A capacidade de inovação de um novo produto ou a própria capacidade de inovação empresarial são importantes por várias razões. As inovações de produto apresentam oportunidades para as empresas em termos de crescimento e expansão a novas áreas, assim como lhes permite alcançar vantagens competitivas. A inovação é definida como a criação, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços. O processo de inovação inclui a aquisição, disseminação e o uso do conhecimento e a implementação bem sucedida de ideias criativas dentro da organização (Erdil *et al.*, 2004; Anthony *et al.*, 2011).

As empresas têm que prestar mais atenção às necessidades dos consumidores em mercados predominantes, altamente competitivos e oferecendo-lhes produtos e serviços de alta qualidade para superar as suas expectativas crescentes (Kotler, 2011; Rubera & Kirca, 2012). As empresas necessitam de uma estratégia que alinhe a organização com os seus *stakeholders* e uma abordagem de negócio com orientação para o consumidor ou para o mercado (Erdil *et al.*, 2004). A inovação apenas pode acontecer se a empresa tiver capacidade para inovar (Laforet, 2011, *apud* Saunila & Ukko, 2012, p. 357). A capacidade de inovação é composta pelo processos principais da empresa e não pode ser separada de outras práticas. Para Saunila e Ukko, (2012), o conceito da capacidade de inovação inclui três elementos:

1. O potencial para inovar: fatores que afetam o estado presente da capacidade de inovação e refletem o potencial que a organização tem em produzir inovações. Os mesmos podem ser divididos em cinco categorias (Saunilla e Ukko, 2012):

- a) liderança e processos de decisão;
- b) estruturas organizacionais e comunicação;
- c) colaboração e ligações externas;

- d) cultura organizacional e clima;
- e) criatividade individual e *know-how*.

2. Os processos e atividades associados à gestão dos *inputs* e *outputs* de inovação são de extrema importância. Assistem as organizações a usarem o seu potencial para inovar e assim ativarem as inovações. Para os processos serem inovadores, a exploração do potencial de inovação também tem de o ser. As subcategorias da capacidade de inovação podem ser obstáculos ou ativadoras ao processo de inovação.

3. Os resultados das atividades de inovação, ou seja, os *outputs* esperados, como inovações de produto, serviço ou processo.

As empresas com uma maior capacidade para inovar serão capazes de responder melhor e mais rapidamente aos desafios e mudanças ambientais do que as empresas não inovadoras (Anthony *et al.*, 2001). Dado o seu impacto positivo na performance empresarial, a identificação dos fatores determinantes da capacidade de inovação das empresas torna-se relevante. Jiménez-Jimenez, Valle e Hernandez-Espallardo (2008), estudaram empiricamente a relação entre a orientação para o mercado, aprendizagem organizacional, inovação e performance num único modelo.

Confirmaram a relação positiva entre a inovação e a performance e a sua importância para a obtenção de uma vantagem competitiva. Também conforme outros autores, a conclusão é que tanto a orientação para o mercado como a aprendizagem organizacional são antecedentes da inovação (Jaworski & Kohli, 1993; Hurley & Hult, 1998), dado que a última necessita de adquirir e utilizar o conhecimento sobre consumidores, concorrentes e ambiente interno da empresa. Apesar da importância da orientação para o mercado para o aumento da inovação, esta tem de ser acompanhada de um processo de aprendizagem organizacional. A orientação para o mercado ajuda a empresa a adaptar-se às necessidades de mercado (Slater & Narver, 1994b), mas é a aprendizagem organizacional que impulsiona a empresa a agir proativamente e que facilita a inovação radical. Assim, o efeito da aprendizagem organizacional na inovação é maior que o da orientação para o mercado. Contrariamente ao previsto, não foi possível afirmar a relação direta da orientação para o mercado ou da aprendizagem organizacional com a performance. A conclu-

são principal é a de que para as empresas melhorarem a sua performance, têm que ser mais inovadoras (Jiménez-Jimenez, *et al.*, 2008; Baker & Sinkula, 2009). Para melhorarem a sua inovação, devem desenvolver um comportamento orientado para o mercado e melhorarem o seu processo de aprendizagem organizacional. Permitir-lhes-á antecipar e compreender melhor as necessidades dos consumidores bem como a situação competitiva, processar mais rapidamente a informação e desenvolver novos produtos, processos ou sistemas para o alcance a vantagem competitiva. Para o desenvolvimento do comportamento orientado para o mercado, as empresas devem cultivar processos e estruturas internas, necessárias para recolher, disseminar e reagir à informação e inteligência do mercado.

Hurley e Hult (1998), argumentam que os modelos de orientação para o mercado devem focar-se na inovação (ideias, processos ou produtos) ao invés da aprendizagem (desenvolvimento de conhecimento e *insights*) como mecanismo principal de resposta aos mercados. As orientações para o mercado e aprendizagem são antecedentes separados de uma cultura inovadora. As organizações que orientem a sua cultura para a inovação quando os recursos estão disponíveis tendem a implementar mais inovações e a desenvolver uma vantagem competitiva. Ser-se orientado para o mercado fornece uma fonte de novas ideias para mudança e melhoria. Ser-se orientado para a aprendizagem indica uma apreciação e desejo para assimilar novas ideias.

Em concordância com outros estudos, Erdil *et al.* (2004) sugerem que a orientação para o mercado é um condutor do processo de informação de mercado e deve ser incorporado na conceptualização da inovação em processos, uma vez que existe um contínuo, caracterizado no grau em que as empresas adquirem, disseminam e respondem à informação obtida pelos consumidores, canais e concorrentes. Ao reagirem aos *feedbacks* do mercado, as empresas conseguem adaptar-se com sucesso ao ambiente externo, tanto estável como dinâmico. A orientação para o mercado é assim uma fonte de novas ideias e motivação para dar resposta ao ambiente e promove a inovação (Erdil *et al.*, 2004; Hurley & Hult, 1998). Dado o seu foco externo, a orientação para o mercado absorve os benefícios do conhecimento do mercado, bem como dos valores empreendedores (Narver & Slater, 1998). A dinâmica ambiental e da concorrência forçam as empresas a inovarem no

seu desenvolvimento empresarial e a adotarem um comportamento de aprendizagem, pelo que o cultivo de uma estratégia orientada para o mercado pode tornar-se como um dos principais pilares para a obtenção ou conservação de uma vantagem competitiva. As empresas desenvolverão a sua capacidade de inovação por desenvolverem e implementarem estratégias orientadas para o mercado (Mavondo & Farrel, 2003).

Segundo O’Cass e Ngo (2006), a principal diferença entre orientação para o mercado e cultura organizacional, especialmente a cultura inovadora, é que a primeira é *market-driven* (reativa) enquanto a segunda é *market-driving* (disruptiva/proativa). A orientação para o mercado reflete aspetos comportamentais da cultura e é considerada como produtora de conhecimentos comportamentais e recursos intangíveis que conduzem a uma vantagem comparativa. Por outro lado, a cultura inovadora é mais focada no ambiente interno e procura uma vantagem competitiva, uma vez que encoraja a abertura a novas ideias e cultiva o desenvolvimento das capacidades internas através da adoção bem sucedida de processos ou produtos. As empresas que sejam orientadas para a inovação, são capazes de se manterem na liderança do mercado com base nos avanços tecnológicos, não apenas para satisfazer as necessidades atuais, mas também para criar novas necessidades dos clientes.

Os comportamentos orientados para o mercado ocorrem para refletir e são conduzidos pela cultura organizacional que se manifesta nestas atividades. A orientação para o mercado é a implementação da cultura do mercado, que enfatiza a competitividade e a superioridade, ao invés da cultura inovadora, que une os membros da organização através do empreendedorismo, flexibilidade e risco. O benefício da orientação para o mercado parece ser o fornecimento à organização de uma base potencial para superação da concorrência (O’Cass & Ngo, 2006).

Deshpandé e Webster (1989) argumentam que o conceito em estudo é considerado como cultura organizacional que é criada e mantida por forma a fornecer normas individuais para os comportamentos dentro da organização, enquanto que Narver e Slater (1990) argumentam que a orientação para o mercado é a cultura organizacional que mais eficaz e eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os compradores e assim performance superior para o negócio. No entanto, esta

visão (O’Cass & Ngo, 2006) defende que a orientação para o mercado é o conjunto de comportamentos que são conduzidos por uma cultura apropriada: a orientação para o mercado não é um tipo de cultura organizacional.

Os conceitos estão relacionados, mas a forma como se relacionam difere em duas vertentes. A primeira defende que a orientação para o mercado é a fonte de novas ideias e motivação para responder ao ambiente (e facilita a cultura inovadora), enquanto que a segunda defende que os comportamentos orientados para o mercado são uma resposta direta do tipo de cultura organizacional (O’Cass & Ngo, 2006). É a posse de um determinado tipo de cultura (inovadora/adhocrática) que permite à empresa ser mais ou menos orientada para o exterior. A cultura organizacional consiste nos valores e crenças partilhados que ajudam os indivíduos a perceberem “*o porquê das coisas acontecerem da forma que acontecem*” (Deshpandé *et al.*, 1993, p.24), logo, impactam ou determinam os comportamentos organizacionais. Esses comportamentos conduzidos pela cultura organizacional, principalmente a inovadora, podem ser manifestados através de comportamentos orientados para o mercado. Uma organização que possua uma cultura inovadora não encoraja apenas comportamentos que orientam o mercado e que moldam a sua própria estrutura, como também facilita os comportamentos orientados pelo mercado que geram, disseminam e respondem à inteligência do mesmo. A capacidade para inovar pode manifestar-se nos comportamentos que procuram a criação de novas ideias e a proatividade da organização via procura, análise e disseminação de informação, bem como a sua resposta. Uma organização com uma cultura inovadora irá provavelmente ter uma maior orientação para o mercado (O’Cass & Ngo, 2006). Esta visão difere da de outros autores (Hurley & Hult, 1998), que afirmam que as empresas com culturas inovadoras devem usar a orientação para o mercado de forma diferente: a cultura inovadora encoraja e recompensa comportamentos orientados para o mercado.

Ao comparar as orientações para a aprendizagem e para o mercado, entende-se que ambos ajudam a explicar a capacidade crítica da empresa para “*sentir*” o mercado, procuram o entendimento da cultura e normas internas, bem como estudam as interdependências entre grupos e indivíduos e o uso coordenado de recursos tanto tácitos como

tangíveis. Pode dizer-se que a orientação para a aprendizagem é um conceito mais amplo e uma extensão da orientação para o mercado (Mavondo, Chimhanzi & Stewart, 2005).

São distintos mas complementares, na medida em que a orientação para a aprendizagem, ao incorporar a exploração, incentiva as empresas a questionarem-se a si próprias, na forma em que a atividade e as práticas empresariais são desenvolvidas e na capacidade de prevenir a reatividade da orientação para o mercado. Por outro lado, esta última é um construto híbrido que partilha elementos de exploração, ao manter o foco na descoberta das oportunidades do mercado. *“Assim, é em parte um elemento de cultura organizacional e em parte um elemento orientado para a ação (...) é por um lado um conjunto de normas e valores e simultaneamente um conjunto de comportamentos e atividades.”* (Mavondo et al., 2005, p. 15).

Alpay et al. (2012) examinaram o papel da eficácia do marketing na relação com as diferentes dimensões da capacidade de inovação e com a performance. O estudo adota uma visão multidimensional da inovação organizacional, com cinco dimensões passíveis de conduzirem a performance organizacional, mediadas pela eficácia do marketing:

1. Capacidade de inovação de produto: a novidade e significado de novos produtos introduzidos no mercado em tempo hábil.

2. Capacidade de inovação de mercado: a novidade das abordagens que a empresa adota para entrar e explorar o mercado selecionado.

3. Capacidade de inovação de processos: a introdução de novos métodos de produção, abordagens de gestão e tecnologia para a melhoria dos processos de gestão e produção.

4. Capacidade de inovação comportamental: a capacidade ou proatividade para uma empresa mudar.

5. Capacidade de inovação estratégica: a habilidade da empresa para gerir objetivos organizacionais ambiciosos, por forma a influenciar criativamente os recursos.

Para a medição da capacidade de inovação ou inovação organizacional, utilizaram a escala adaptada de Wang e Ahmed (2004), (com cinco dimensões e 28 itens), reduzida e validada por fatores a quatro dimensões, com 14 itens no total:

- 1. Capacidade de inovação de produto:** 4 itens;
- 2. Capacidade de inovação de processos:** 3 itens;
- 3. Capacidade de inovação comportamental:** 4 itens;
- 4. Capacidade de inovação estratégica:** 3 itens.

Comprovam a multidimensionalidade da capacidade de inovação, uma vez que os efeitos de cada uma destas dimensões são diferentes tanto para a eficácia do marketing como para a performance empresarial. A performance relaciona-se positivamente com a eficácia do marketing e com todas as dimensões de inovação, exceto para a capacidade de inovação comportamental. Quando uma empresa melhora a sua capacidade de inovação apenas em termos de comportamentos, não realiza proativamente tentativas para desenvolver novos produtos, não renova os seus processos e não melhora a suas capacidades estratégicas, o que irá ter um impacto na performance (Ngo & O’Cass, 2012). O impacto das restantes dimensões na performance quando comparado, demonstra que a capacidade de inovação em processos tem o maior impacto, seguida da de produto e estratégica. O estudo foi aplicado na Turquia, pelo que os seus resultados podem ser representativos da população: a estratégia é baseada na liderança pelo preço, onde a otimização dos processos é essencial para a performance. No entanto, a perspetiva indica que no contrário, com uma estratégia competitiva de diferenciação, o produto e o planeamento estratégico tornam-se mais relevantes.

Contrariamente ao previsto, não conseguiram concluir a eficácia do marketing como uma das dimensões de inovação. Quando uma empresa não é inovadora em termos de produto ou estratégias, surge um impedimento para a capacidade de inovações em processos e comportamentos para aumentar a eficácia do marketing. Para a mesma ser alimentada, as empresas devem focar-se principalmente em novas estratégias e produtos.

Ao colocar a eficácia do marketing como mediador (total ou parcial) na examinação dos efeitos das dimensões da capacidade de inovação na performance, enfatiza o papel importante do marketing nas organizações. A capacidade para inovações estratégicas e de produto parece melhorar a performance apenas através da eficácia do marketing, en-

quanto a comportamental e de processos demonstram também impactos diretos na performance. Este efeito duplo da capacidade de inovação em processos na performance suporta a capacidade para inovação em se relacionar com a performance, seja na melhoria da eficácia, da eficiência, ou ambos.

CAPÍTULO 2: OBJETIVOS, MODELO E HIPÓTESES INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo, após a definição do problema de investigação, é desenvolvido o modelo conceptual e apresentadas as variáveis em estudo. Seguidamente, formulam-se e avaliam-se as questões e hipóteses de investigação, com o objetivo de testar as relações propostas, com base na apreciação das contribuições relevantes da literatura.

2.1. Problema e objetivo de investigação

O objeto deste estudo é o de compreender de que forma se afirma a relação entre as variáveis orientação para o mercado, eficácia do marketing e capacidade de inovação organizacional. Dito por outras palavras, pretende estudar-se em que medida as empresas com um maior grau de orientação total para o mercado, têm uma maior eficácia do marketing e consequente maior capacidade de inovação. Através desta investigação, pretende-se seguir a linha de pensamento de vários autores creditados sobre as áreas (Narver & Slater, 1998; Han *et al.*, 1998; Narver *et al.*, 2000; Kotler, 1977; Connor & Tynan, 1999; e Alpay *et al.*, 2012) e confirmar a tese que o desenvolvimento de uma orientação total para o mercado, impactará positivamente a eficácia do marketing e consequente capacidade de inovação das empresas.

2.2. Modelo conceptual de investigação

Os modelos devem ser entendidos, na sua generalidade, como representações simplificadas das relações a estudar, referentes a algum fenómeno, processo, situação e em geral, qualquer sistema (Hair, Anderson, Tathan & Black, 1998). Na mesma lógica, um modelo pode definir-se como um conjunto de elementos ou variáveis estabelecidas, vinculadas entre si por certas relações e cujo propósito consiste na representação total ou parcial de um sistema ou processo real.

O modelo conceptual, com base teórica na revisão da literatura, pretende explicar a relação de dependência da inovação organizacional sobre a eficácia do marketing e desta última sobre a orientação total para o mercado. Igualmente, pretende verificar-se, se em

conjunto, a capacidade de inovação e a eficácia do marketing dependem ou não da orientação total para o mercado. Espera-se que quanto maior for o grau da orientação para o mercado, maior será o grau de eficácia do marketing e consequentemente, maior o grau da capacidade para inovar. Por outro lado, pretende-se testar a relação entre a orientação total para o mercado com a capacidade de inovação, sem o efeito mediador da variável eficácia do marketing.

O modelo foi proposto com base nos trabalhos de Narver *et al.* (2000), Connor e Tynan (1999) e Alpay *et al.* (2012). Por várias razões:

- A abordagem de Narver *et al.* (2000) à orientação para o mercado é mais abrangente e complexa que as de outros autores. Parte do princípio que deve incluir as duas perspectivas – proativa e reativa – sendo esse o fator chave para a satisfação das necessidades atuais e para a descoberta das necessidades latentes dos consumidores.
- Por consequência, dada a eficácia do marketing ser a implementação prática da orientação para o mercado, se esta última for concebida e vista como uma função proativa para com os consumidores, a sua implementação prática também o será. A adição de mais uma dimensão por Connor e Tynan (1999) ao construto inicial de eficácia do marketing (Kotler, 1977), permite que esta abordagem seja a indicada para o estudo atual. A capacidade de resposta organizacional, - composta pela interface externa, pela cultura da empresa e pela sua capacidade de aprendizagem - é uma dimensão essencial, não só para a implementação da orientação para o mercado, como para o correto desenvolvimento da capacidade de inovação, com efeitos no ambiente interno e externo da empresa.
- O conceito de capacidade de inovação, por Alpay *et al.* (2012), foi adotado para este trabalho por incluir as dimensões externa e interna da inovação. Os métodos e práticas que a empresa desenvolve e adota no seu ambiente interno, são tão ou mais importantes para o sucesso da inovação como os seus resultados (*outputs*).

Pelas razões acima descritas, a escolha destas abordagens prende-se na coerência entre as visões destes autores, que apesar de pertencerem a áreas académicas distintas,

são transversais quanto ao pensamento global e à visão 360º a adotar, não só das práticas da empresa, como também do ambiente que a rodeia.

A sua demonstração gráfica traduz-se no seguinte:



Figura 12: Modelo conceptual de investigação.

2.3. Questões e hipóteses de investigação

Com base na revisão da literatura e no modelo apresentado, desenvolve-se a principal questão de investigação:

- **Q1:** *Em que medida as empresas com um maior grau de orientação total para o mercado, têm uma maior eficácia do marketing e consequente maior capacidade de inovação? Sinal esperado (+).*

Na questão central do estudo, assume-se que a orientação total para o mercado é a variável independente que afeta a eficácia do marketing (variável moderadora, ou de mediação) e a inovação organizacional (variável dependente).

Dados os estudos sobre as relações entre a orientação para o mercado e eficácia do marketing (Appiah-Adu *et al.*, 2001; Day, 1994; Deshpandé & Webster, 1989; Leisen *et al.*, 2002); orientação para o mercado e inovação (Alpay *et al.*, 2012; Deshpandé *et al.*, 1993; Erdil *et al.*, 2004; Grinstein, 2008; Mavondo *et al.*, 2005; Narver *et al.*, 2000); e eficácia do marketing e inovação (Han *et al.*, 1998; Hurley & Hult, 1998; Jiménez-Jimenez *et al.*, 2002; Mavondo & Farrel, 2003), formulam-se as seguintes questões:

Q2: *Em que medida as empresas com um maior grau de orientação total para o mercado têm um maior grau de eficácia do marketing? Sinal esperado (+).*

Q3: *Em que medida as empresas com um maior grau de orientação total para o mercado têm um maior grau de inovação organizacional? Sinal esperado (+).*

Q4: *Em que medida as empresas com um maior grau de eficácia do marketing têm um maior grau de inovação organizacional? Sinal esperado (+).*

Dada a natureza multidimensional dos construtos, seria possível o estabelecer questões e hipóteses para as relações causa-efeito entre todas as dimensões. No entanto, essa seria uma solução inapropriada, pelo que se optou por analisar à *posteriori* (através de modelização estrutural), quais as dimensões que provocariam efeitos estatisticamente significativos nas restantes.

As hipóteses derivam por consequência das questões de investigação. Para além do suporte bibliográfico já mencionado, apresentam-se as justificações teóricas para a formulação das hipóteses:

- **H1: A capacidade de inovação organizacional depende simultânea e positivamente da eficácia do marketing e da orientação total para o mercado.**

As empresas têm que ser inovadoras na aprendizagem das necessidades dos consumidores, no desenvolvimento de novos produtos e serviços que as satisfaçam e na criação e implementação de processos internos, que favoreçam o conhecimento acerca do

consumidor ou até do próprio processo de desenvolvimento de produto (Ngo & O’Cass, 2012). A orientação para o mercado, é também o pilar para os esforços em inovação de uma empresa (Narver *et al.*, 2000; Narver *et al.*, 2004).

Vários autores afirmam que tanto a orientação para o mercado como a aprendizagem organizacional são antecedentes da inovação, dado que a última necessita de adquirir e utilizar o conhecimento sobre consumidores, concorrentes e ambiente interno da empresa (Jaworski & Kohli, 1993; Jiménez-Jimenez *et al.* 2008; Hurley & Hult, 1998). Para melhorarem a sua performance, as empresas têm que ser mais inovadoras (Jiménez-Jimenez, *et al.*, 2008; Baker & Sinkula, 2009). Para melhorarem a sua inovação, devem desenvolver um comportamento orientado para o mercado e melhorar o seu processo de aprendizagem organizacional. Assim, antecipam e compreendem mais facilmente as necessidades dos consumidores, bem como a situação competitiva no mercado e processam a informação de forma mais rápida. Por consequência, desenvolvem novos produtos, processos e sistemas, difíceis de igualar pela concorrência, alcançando a vantagem competitiva. Para o desenvolvimento do comportamento orientado para o mercado, as empresas devem cultivar processos e estruturas internas, necessárias para recolher, disseminar e reagir à informação e inteligência do mercado.

Erdil *et al.* (2004) sugerem que a orientação para o mercado é um condutor do processo de informação do mercado e deve ser incorporado na conceptualização da inovação em processos. Existe um contínuo, caracterizado no grau pelo qual as empresas adquirem, disseminam e respondem à informação obtida pelos consumidores, canais e concorrentes. Ao reagirem aos *feedbacks* do mercado, as empresas conseguem adaptar-se com sucesso ao ambiente externo, tanto estável como dinâmico. A orientação para o mercado é assim uma fonte de novas ideias e motivação para a resposta ao ambiente e promove a inovação (Erdil *et al.*, 2004; Hurley & Hult, 1998).

Uma organização com uma cultura inovadora irá provavelmente ter uma maior orientação para o mercado (O’Cass & Ngo, 2006). Por outro lado, Hurley e Hult (1998), afirmam que a cultura inovadora encoraja e recompensa comportamentos orientados para o mercado.

O’Cass e Ngo (2006) argumentam que empresas com culturas inovadoras muito fortes podem estar cientes que a construção bem sucedida de uma marca pode não depender apenas da interpretação do feedback recebido de consumidores e/ou concorrentes atuais, mas sim da capacidade da empresa no desenvolvimento de formas únicas de entregar valor superior aos clientes, unindo os colaboradores na ação. Por estas razões enumeradas, justifica-se a primeira e principal hipótese de investigação.

- **H2: A orientação total para o mercado influencia positivamente a eficácia do marketing.**

A justificação da segunda hipótese prende-se pela própria abordagem teórica dos conceitos. Segundo Connor e Tynan (1999, p.146), a eficácia do marketing é:

“O grau com que uma organização aplica com sucesso o conceito de marketing na procura por uma melhor orientação para o mercado, por forma a manter-se eficazmente competitiva e aumentar a sua performance. Isto é mensurável pelo grau de correspondência entre os níveis esperados e alcançados pela organização, acerca da implementação dos padrões aceites atualmente pelas melhores práticas em marketing, relevante ao seu ambiente operacional e abrangendo a filosofia de orientação para o cliente, a perspetiva estratégica, a capacidade de processamento de informação e a proficiência organizacional em marketing.”

É também suportada pelo estudo de Leisen *et al.* (2002), que comprova o efeito positivo da cultura organizacional e da orientação para o mercado na relação com a eficácia do marketing.

Dado a eficácia do marketing ser a implementação prática da outra, se ambas forem percebidas e desenvolvidas corretamente no mesmo contexto, a sua relação deverá ser positiva.

- **H3: A orientação total para o mercado influencia positivamente a capacidade de inovação.**

As empresas totalmente orientadas para mercado são focadas na compreensão das necessidades dos consumidores (expressas e latentes) e nos planos e estratégias dos concorrentes, através do processo atempado e sistemático da obtenção e avaliação da informação (Narver & Slater, 1998; Kirca, Jayachandran & Bearden, 2005; Grinstein, 2008).

Segundo Narver *et al.* (2000, p.4):

“A orientação para o mercado, quando corretamente concebida e implementada, é um processo que começa por descobrir as necessidades dos clientes antes que haja qualquer tentativa para construir/criar benefícios que satisfaçam as suas necessidades. A sequência de descobrir necessidades do cliente antes de desenvolver o produto, não só é inteiramente consistente com a inovação, como muitas vezes, condutora de inovação bem sucedida.”

Dado a orientação total para o mercado ter um foco direccionado e muito mais amplo quanto à consideração da satisfação das necessidades dos consumidores, as empresas que a adoptarem terão uma capacidade superior para antever e superar as suas expectativas. A capacidade de resposta por parte da empresa, seja ao nível de inovações de produto ou de processos, será eficaz e eficiente na proporção do conhecimento sobre o próprio mercado (Kotler, 2010; Hollen *et al.* 2013).

- **H4: A eficácia do marketing influencia positivamente a inovação organizacional.**

Neste estudo, a eficácia do marketing regista-se como sendo a implementação prática do conceito de orientação para o mercado e variável moderadora entre a inovação organizacional. Esta escolha é também justificada pela abordagem de Alpay *et al.* (2012), dado utilizarem no seu estudo a eficácia do marketing como variável moderadora entre a capacidade de inovação e a *performance* empresarial.

No que diz respeito à inovação, Ngo e O’Cass (2012) afirmam que a orientação para o mercado pode ser considerada como um comportamento inovador contínuo, uma vez que tem de fornecer uma resposta constante às mudanças exigentes do mercado. Igualmente, ao direccionar-se o foco para o entendimento das necessidades latentes, a orientação para o mercado e a eficácia do marketing são inerentemente empreendedoras. Para Narver & Slater (1995, p.68) *“uma cultura que valorize o empreendedorismo e a inovação cria o ambiente mais propício para a aprendizagem através da exploração e experimentação”*.

Para Damanpour e Evan (1984, *apud* Alpay *et al.* 2012), as inovações são respostas às mudanças do ambiente ou da organização. Requerem uma integração da organização ao nível do marketing, produção, planeamento *corporate* e atividades financeiras, que as torna numa capacidade organizacional (Alpay *et al.* 2012; Hollen *et al.* 2013). Quanto mais desenvolvida for essa capacidade, maior será a habilidade para a aprendizagem de

novos processos e procedimentos que permitem um maior grau de inovação (organizacional e de desenvolvimento de produto).

2.4. Dimensões de investigação

Após a determinação das questões e objetivos, modelo conceptual e hipóteses de investigação, devem ser definidas as características empíricas dos conceitos e proceder à sua definição nominal, ou seja, à operacionalização do conceito da variável. Deve igualmente e sempre que possível, ser traduzida através de múltiplos indicadores, de forma a aumentar a confiança e reduzir o erro de medida (Churchill, 1979).

De acordo com Hill e Hill (2000), numa investigação empírica fazem-se observações do fenómeno em estudo, com o objetivo da construção de explicações ou novas teorias, pelo que a investigação começa e termina na revisão da literatura. Ao analisar criticamente as temáticas em estudo, evidencia-se que a escolha de determinada variante dos conceitos deve depender dos objetivos particulares da investigação.

Foram usadas três escalas com base na literatura e posteriormente integradas numa escala adaptada para a medição da relação entre as variáveis orientação para o mercado, eficácia do marketing e capacidade de inovação organizacional.

Tabela 6: Definição das variáveis de investigação.

Dimensão	Significado	Nº Itens	Fontes bibliográficas
Orientação total para o mercado	Capacidade organizacional de descobrir e satisfazer as necessidades expressas e latentes dos consumidores, entregando-lhes valor superior. É a combinação da orientação reativa e proativa para o mercado.	15	Narver <i>et al.</i> , (2000)
Eficácia do marketing	A operacionalização do conceito de orientação para o mercado.	18	Connor e Tynan (1999)
Capacidade de inovação organizacional	Adoção de uma nova ideia (relacionada a um instrumento, sistema, processo, política, programa, produto ou serviço) por uma organização.	14	Alpay <i>et al.</i> (2012)

Para a medição da orientação para o mercado utilizou-se a escala MOTOTAL de Narver *et al.* (2000), pelo facto de ser uma escala mais abrangente, que integra não só a orientação reativa para o mercado (utilizando a escala MORTN de Deshpandé & Farley, 1998, que é por si própria uma síntese das restantes), como também a proativa, fundamental para a exploração, inovação e descoberta das necessidades latentes (Narver *et al.*, 2004). Para a eficácia do marketing, irá utilizar-se a escala de Connor e Tynan (1999), uma vez que adiciona uma dimensão às cinco iniciais da escala de Kotler (1977): a capacidade de resposta organizacional. A mesma é de interesse relevante para a investigação, uma vez que pretende analisar a forma de estrutura, cultura e aprendizagem organizacional. Por último, para a análise da capacidade de inovação, recorreu-se à adaptação da escala de inovação organizacional de Alpay *et al.* (2012), por adoptar uma visão multidimensional composta pela capacidade de inovação em produto, processos, comportamentos e estratégia. Para o estudo em causa, a escala de Alpay *et al.* (2012) parece ser a mais adequada, por permitir a análise individual do impacto que as diferentes dimensões de inovação exercem sobre cada uma das dimensões das restantes variáveis/construtos.

O propósito de investigação é a possível afirmação de que quanto maior for o grau de orientação total para o mercado das empresas, mais eficazes serão as práticas de marketing. De igual modo, maior será o grau que apresentam para a capacidade de inovação organizacional. Dada a mais recente literatura e a abordagem multidimensional dos conceitos em estudo, são várias as perspectivas passíveis de serem analisadas. Consequentemente, serão também investigadas as relações e impactos individuais dos construtos que compõem as três dimensões.

CAPÍTULO 3: METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A investigação científica pode ser compreendida como o processo da procura de soluções para um problema detetado, através do estudo e análise de determinados fatores. Consiste num processo organizado, sistemático, crítico, objetivo e lógico, que envolve uma série de etapas concebidas e executadas com o propósito de estudar um problema específico e bem definido e de conhecer cada vez melhor os fenómenos que ocorrem e se observam no seu universo. A estrutura do processo de investigação científica pressupõe a utilização de um procedimento sistemático e tendencialmente sequencial. Na literatura, as fases que se destacam são as seguintes:

1. Identificação do tópico de investigação;
2. Revisão da literatura e estabelecimento do marco teórico da investigação;
3. Formulação do problema de investigação;
4. Seleção da estratégia de investigação e consequente realização do estudo;
5. Apresentação e discussão dos resultados e conclusões.

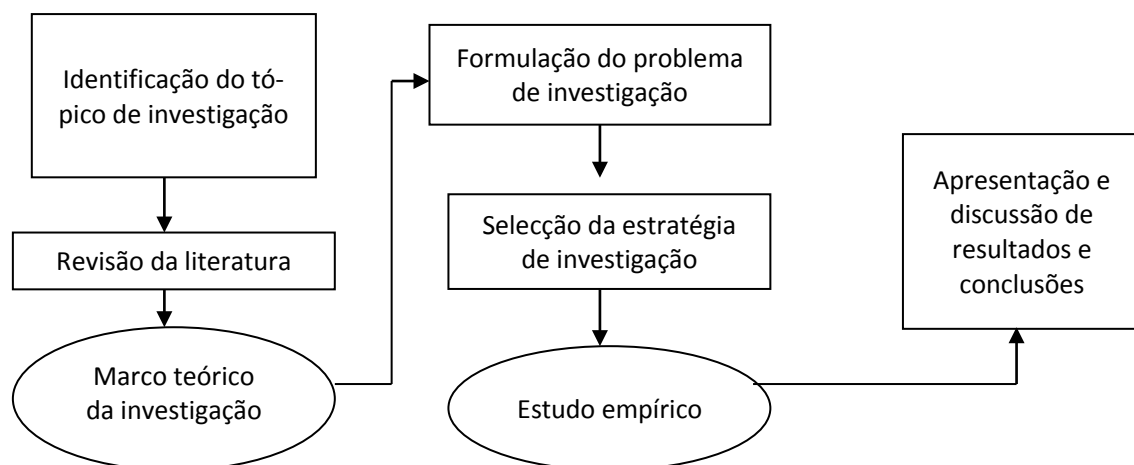


Figura 13: Etapas no processo de investigação.

Este capítulo apresenta, descreve e justifica a metodologia de investigação usada para avaliar todo este processo, bem como os métodos utilizados para testar as hipóteses de investigação formuladas anteriormente.

3.1. Metodologia quantitativa: o questionário como instrumento de medida

Dada a natureza desta investigação, a sua componente quantitativa resultou no desenvolvimento e aplicação de um questionário descritivo como instrumento de medida para futura análise dos objetivos a verificar. A opção pela utilização de um questionário justifica-se pelo teor de informação que o estudo obriga a recolher. Um questionário pode ser definido como um instrumento no qual se formalizam uma série de questões ou afirmações com o objetivo de obter informação dos inquiridos, constituindo o método de recolha de dados primários mais utilizado em pesquisa quantitativa. Permite a comparação de inferências dos indivíduos e a verificação das hipóteses de investigação, assentes na revisão bibliográfica e no modelo conceptual. Esta fase da investigação ocorreu entre os meses de fevereiro a maio de 2015, tendo sido realizados os seguintes passos:

1. Escolha, tradução e adaptação das escalas principais a utilizar com base na literatura.
2. Desenvolvimento e criação do questionário.
3. Definição da população e amostra.
4. Aplicação e envio do questionário.
5. Recolha de respostas e tratamento da informação primária.
6. Codificação e tratamento dos dados.
7. Definição dos métodos e técnicas de análise quantitativa dos dados.

Para se poder obter a informação desejada de um modo correto, torna-se necessário o seguimento de alguns princípios na construção dos questionários, que foram tidos em devida consideração, nomeadamente (Hill & Hill, 2000, pp. 84-104):

1. Emprego de uma linguagem clara e acessível aos inquiridos.
2. Explicitação precisa e ordenação racional das questões.
3. Exclusão de questões múltiplas ou não neutras.
4. Utilização privilegiada de escalas multi-item.

Uma vez que as escalas foram adotadas da literatura, respeitaram-se as versões originais dos autores sobre as posições dos indicadores de avaliação. Igualmente e segundo

as recomendações da literatura (Behling, Orlando & Law, 2000), a tradução foi adaptada à realidade linguística e contexto português e não tendo sido aplicada de forma literal. Esta ação pretendeu fornecer uma maior facilidade de compreensão das temáticas ao leitor/respondente e por sua vez, um base de informação consistente para uma resposta fundamentada e uma decisão sustentada. Igualmente, foram inseridos 6 itens iniciais de caracterização da empresa, uma vez que não seria possível o acesso a essa informação sem o recurso à pergunta direta. O questionário final resultou numa escala adaptada composta por 53 itens.

Tabela 7: Itens integrantes do instrumento de medição.

Construto	Item
Tipificação da empresa	Setor de atividade
	Número de funcionários
	Volume de vendas do ano anterior
	Função empresarial do respondente
	Mercado de atuação da empresa
	% de vendas para exportação
Dimensão: Orientação total para o mercado	
Likert de 6 posições, adaptado de Narver et al. (2000)	
Orientação reativa para o mercado	ORM1: Ajudamos os nossos clientes a antecipar desenvolvimentos no mercado.
	ORM2: Tentamos continuamente descobrir necessidades adicionais dos nossos clientes, das quais estão inconscientes.
	ORM3: Incorporamos soluções para necessidades inarticuladas dos clientes nos nossos novos produtos e serviços.
	ORM4: Fazemos brainstorming sobre como os clientes usam os nossos produtos e serviços.
	ORM5: Inovamos mesmo com o risco de tornar os nossos próprios produtos obsoletos.
	ORM6: Procuramos oportunidades em áreas onde os clientes têm dificuldade em expressar as suas necessidades.
	ORM7: Trabalhamos próximo com utilizadores líder que tentam reconhecer as necessidades dos clientes meses, ou mesmo anos antes que a maioria do mercado as reconheçam.
	ORM8: Extrapolamos tendências chave para ganhar informação sobre o que os utilizadores de um mercado irão necessitar no futuro.
Orientação proativa para o mercado	OPM1: Monitorizamos constantemente o nosso grau de compromisso e orientação em servir as necessidades dos clientes.
	OPM2: Comunicamos livremente informações, entre todos os departamentos, sobre as experiências de sucesso e insucesso, ocorridas com os clientes.
	OPM3: A nossa estratégia para a obtenção de uma vantagem competitiva é baseada no entendimento das necessidades dos clientes.

	OPM4: Medimos frequente e sistematicamente a satisfação dos clientes.
	OPM5: Somos mais focados nos nossos clientes que os nossos concorrentes.
	OPM6: Acredito que esta empresa existe principalmente para servir os clientes.
	OPM7: Os dados sobre a satisfação dos clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos da empresa.
Dimensão: Eficácia do Marketing	
Likert de 5 posições, adaptado de Connor e Tynan (1999).	
Filosofia de orientação para o cliente	FOC1: A gestão reconhece a importância de dirigir/orientar a empresa com o propósito de servir as necessidades e desejos dos mercados escolhidos.
	FOC2: A gestão desenvolve ofertas e planos de marketing diferentes para os diferentes segmentos de mercado.
	FOC3: A gestão adota uma visão integrada dos sistemas de marketing (fornecedores, canais, concorrentes, consumidores, ambiente) no planeamento do negócio.
Organização integrada de marketing	OIM1: O marketing atua de forma integrada e controla as suas principais funções.
	OIM2: A gestão de marketing articula-se bem com a gestão das restantes áreas da empresa (pesquisa, produção, aquisição, distribuição física e finanças).
	OIM3: O processo de desenvolvimento de novos produtos é bem estruturado, executado profissionalmente e com os recursos adequados.
Informação adequada de marketing	IMA1: Os estudos de marketing sobre consumidores, influenciadores de compra, canais e concorrentes, são conduzidos frequentemente.
	IMA2: A gestão conhece o potencial de vendas e rentabilidade dos diferentes segmentos, clientes, territórios, produtos, canais e tamanhos de encomendas/compras.
	IMA3: É feito um esforço para medir a eficácia dos gastos de marketing.
Orientação estratégica	ORE1: A gestão desenvolve um plano de marketing anual detalhado e planeado cuidadosamente a longo prazo, que é atualizado anualmente.
	ORE2: A estratégia de marketing atual é clara, inovadora e fundamentada em informação.
	ORE3: A gestão conduz revisões regulares dos seus planos e tem estabelecidos planos de contingência.
Eficiência operacional	EOP1: O pensamento de marketing da gestão de topo é comunicado e implementado com sucesso tanto vertical como horizontalmente.
	EOP2: Os recursos de marketing são adequados e aplicados eficientemente.
	EOP3: A gestão demonstra uma boa capacidade para reagir rápida e eficazmente aos desenvolvimentos de mercado.
Capacidade de resposta organizacional	CRO1: A gestão reconhece a importância de desenhar uma estrutura que reflita uma estratégia orientada para o cliente.
	CRO2: A cultura da empresa traduz-se num conjunto de valores e crenças partilhados relativamente ao compromisso da prática de marketing.

	CRO3: A gestão reconhece e demonstra a importância de melhorar a aprendizagem organizacional.
Dimensão: Capacidade de inovação organizacional Likert de 5 posições, adaptado de Alpay et al. (2012).	
Capacidade de inovação em produto	CPD1: A nossa empresa é muitas vezes a primeira a introduzir novos produtos e serviços no mercado.
	CPD2: Esses produtos e serviços oferecidos são muitas vezes percebidos como novos/originais pelos consumidores.
	CPD3: Em comparação com os concorrentes, o nosso plano de marketing mais recente para produtos é revolucionário no mercado.
	CPD4: Em comparação com os concorrentes, a nossa empresa introduziu mais produtos e serviços durante os últimos cinco anos.
Capacidade de inovação em processos	CPC1: A natureza do processo de produção da nossa empresa é nova quando comparada à dos concorrentes.
	CPC2: Em comparação com a concorrência, a nossa empresa realiza mudanças nos métodos de produção a uma grande velocidade.
	CPC3: Estamos constantemente a melhorar os nossos processos de negócio.
Capacidade de inovação em comportamentos	CIC1: Estamos dispostos a experimentar novas formas de fazer as coisas e a procurar soluções originais e invulgares.
	CIC2: Na nossa empresa, toleramos indivíduos que façam as coisas de um modo diferente.
	CIC3: Recebemos bastante apoio dos gestores/chefias se queremos experimentar novas formas de fazer as coisas.
	CIC4: Encorajamos as pessoas a pensarem e comportarem-se de forma original e não convencional.
Capacidade de inovação estratégica	CIE1: A gestão responde ativamente à adoção de “novas formas de fazer as coisas” pelos principais concorrentes.
	CIE2: Os gestores executivos da empresa estão dispostos a arriscar para alcançar e explorar novas oportunidades de crescimento.
	CIE3: Os gestores executivos procuram constantemente soluções novas e originais para os problemas através das ideias de todos.

3.2. População e amostra

Segundo Hill e Hill (2000), ao conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões dá-se o nome de população ou universo. Os casos fornecem dados sob a forma de observações ou medidas de valores de uma ou várias variáveis. Segundo Thompson (2002), a amostragem consiste em selecionar parte de uma população para observar, por forma a que seja possível a estimação de alguma coisa sobre toda a população.

Dada a complexidade temática dos itens do questionário, a sua aplicação a uma amostra entendedora, com capacidade de compreensão e interpretação é de extrema importância, a fim de não comprometer os resultados. Neste sentido, considerou-se que o universo a investigar será constituído pelas empresas portuguesas dos distritos de Lisboa e Porto e com 100 ou mais funcionários. Espera-se que por possuírem estas características, tenham o seu ambiente e vocabulário de marketing mais desenvolvidos do que as empresas compostas por uma ou duas dezenas de funcionários e por isso, uma maior capacidade de análise dos conteúdos.

A base de dados da população foi cedida pela empresa Informa DB³ através de um protocolo de partilha de informação. A sua totalidade é composta por 1155 empresas, mas apenas 1083 possuem disponibilidade e informação de contacto. Para um nível de confiança de 95% são necessárias 289 respostas para que a amostra possa ser representativa do universo. Todavia, como não foi possível obter uma amostra aleatória do universo e, por esse facto, não se conseguir efetuar inferência estatística com os resultados da amostra, a dimensão atrás referida é meramente indicativa.

3.3. Operacionalização do questionário

O instrumento final foi desenvolvido e aplicado através do software online de questionários Survey Monkey. Os questionários estiveram disponíveis para preenchimento online desde o dia 13 de março a 13 de maio de 2015. Enviou-se um email inicial a todos os 1083 destinatários e lembretes adicionais a não respondentes a cada duas semanas. No fecho do questionário, exportaram-se os dados para um ficheiro Excel, com um total de 103 respostas. Após validação e tratamento final da informação primária, a mesma resumiu-se a 74 casos válidos⁴.

³ A Informa D&B é a empresa ibérica “líder da oferta de informação e conhecimento sobre o tecido empresarial, ajudando a fundamentar as decisões de negócio dos seus clientes, há mais de 100 anos”. Mais informação disponível em: www.informadb.pt.

⁴ Com base no cálculo realizado, seriam necessárias 285 empresas para a obtenção de uma amostra aleatória extraída de uma população de cerca de 1100 empresas (Antos, 2015)

3.4. Técnicas de análise de dados utilizadas

Após o processo de preparação de dados através da seleção dos questionários aceitáveis, efetuou-se de seguida a edição, codificação e transcrição dos dados. Procedeu-se à análise estatística, na qual foi utilizado o programa estatístico SPSS. A análise de dados foi processada utilizando-se para o efeito:

- Análise descritiva e de classificação para sumarizar as variáveis da amostra.
- Análise Fatorial Exploratória (AFE), por forma a verificar-se se os fatores obtidos coincidem com os construtos enumerados pelos autores originais das escalas (Narver *et al.* 2000; Connor e Tynan, 1999; Alpay *et al.* 2012).
- Modelização mediante equações estruturais: para a validação do modelo proposto, recorreu-se ao programa IBM SPSS Amos (versão 20), como indicado por outros autores (McDonald & Ringo Ho, 2002, Marôco, 2014b) para se proceder à análise fatorial confirmatória (AFC) e modelização mediante equações estruturais (MEE).

Esta etapa é essencial para o entendimento do desenvolvimento do trabalho. O método foi adotado em função do problema base desta dissertação, onde se pretende a análise e entendimentos do efeitos entre a orientação total para o mercado, eficácia do marketing e inovação organizacional. Os resultados da pesquisa irão ser apresentados e discutidos no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, tendo em conta os instrumentos anunciados no anterior, neste capítulo, apresentam-se e discutem-se os resultados da pesquisa. As hipóteses apresentadas anteriormente são agora testadas por forma a averiguar a sua confirmação. Reúnem-se as conclusões a partir dos resultados obtidos e em função das hipóteses formuladas.

4.1. Estatística descritiva e caracterização da amostra

Apresentam-se nas próximas tabelas a estatística descritiva dos resultados relativos ao perfil das empresas inquiridas.

Tabela 8: Distribuição de frequências para o setor de atividade.

Setor de atividade	N	%
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	2	2,7%
Indústrias transformadoras	20	27%
Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	2	2,7%
Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	2	2,7%
Construção	5	6,8%
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	13	17,6%
Transportes e armazenagem	2	2,7%
Alojamento, restauração e similares	3	4,1%
Atividades de informação e de comunicação	3	4,1%
Atividades financeiras e de seguros	3	4,1%
Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	1	1,4%
Atividades de saúde humana e apoio social	2	2,7%
Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	1	1,7%
Outras atividades de serviços	15	20,3
Total	74	100%

Através dos resultados obtidos verifica-se que das 74 empresas, as maiores frequências quanto ao setor de atividade concentram-se nas indústrias transformadoras, com 20 empresas (27%), noutras atividades e serviços com 15 (20,3%) e no comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos com 13 empresas (17,6%). As restantes 26 empresas distribuem-se com frequências de 1,7 a 4,1% entre atividades acima descritas.

Tabela 9: Distribuição de frequências para o número de funcionários.

Número de funcionários	N	%
100 a 500	51	68,9%
501 a 800	6	8,1%
801 a 1000	1	1,4%
Mais de 1000	16	21,6%
Total	74	100%

Em relação ao número de funcionários, 51 (68,9%) tem entre 100 a 500 funcionários, 16 mais de 1000 (21,6%), 6 têm entre 501 e 800 (8,1%) e apenas uma tem entre 801 e 1000 funcionários.

Tabela 10: Distribuição de frequências para a função empresarial.

Função empresarial	N	%
Administrador	12	16,2%
Diretor de Marketing	18	24,3%
Gestor de Marketing	11	14,9%
Técnico de Marketing	10	13,5%
Outro	23	31,1%
Total	74	100%

Analisando os dados dos 74 funcionários inquiridos, 18 são diretores de marketing (24,3%), 12 administradores (16,2%), 11 gestores de marketing (14,9%), 10 são técnicos de marketing (13,5%) e 23 realizam outras funções (31,1%).

Tabela 11: Distribuição de frequências para o mercado de atuação da empresa.

Principal mercado de atuação da empresa	N	%
Consumidores individuais	17	23%
Empresas	38	51,4%
Ambos	19	25,7%
Total	74	100%

A maior parte das empresas inquiridas (38%) opera no mercado *business-to-business*, 25,7% opera em ambos e 23% atua exclusivamente no mercado *consumer-to-consumer*.

Tabela 12: Distribuição de frequências para o volume de vendas.

Vendas do ano anterior	N	%
0€ a 1.000.000€	14	18,9%
1.000.001 a 5.000.000€	9	12,2%

5.000.001 a 9.000.000€	6	8,1%
Mais de 9.000.000€	45	60,8%
Total	74	100%

As vendas do ano anterior demonstradas na tabela a cima indicam que a maior parte das empresas (60,8%) obteve um volume de vendas superior a 9.000.000€.

4.2. Análise fatorial exploratória

Explorou-se individualmente a estrutura relacional dos valores obtidos dos itens integrantes das três escalas através da análise fatorial exploratória. Avaliou-se sobre a matriz das correlações, com extração dos fatores pelo método das componentes principais seguida de uma rotação *Varimax*. Os fatores comuns retidos foram aqueles que apresentavam um eigenvalue superior a 1, em consonância com o *Scree Plot* e a percentagem de variância retida, uma vez que de acordo com Marôco (2014a) a utilização de um único critério pode levar à retenção de mais ou menos fatores do que aqueles relevantes para descrever a estrutura latente.

Para avaliar a validade da AFE, utilizou-se a medida de adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (*KMO*) com os critérios de classificação definidos em Marôco (2014a). A medida de adequação da amostragem (*MSA*) também foi considerada para cada uma das variáveis, tendo sido analisados os valores inferiores a 0,5, que justificariam a eliminação da variável da análise.

Tabela 13: Valores de medida da adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin. Adaptado de Marôco (2014a).

Valor de <i>KMO</i>	Recomendação relativamente à AFE
] 0,9 ; 1.0]	Excelente
] 0,8 ; 0.9]	Boa
] 0,7 ; 0.8]	Média
] 0,6 ; 0.7]	Medíocre
] 0,5 ; 0.6]	Mau mas ainda aceitável
≤ 0.50	Inaceitável

Após o ajuste da qualidade do modelo, a mesma foi avaliada com o índice de qualidade de ajuste (*GFI*), o índice ajustado de qualidade de ajuste (*AGFI*), e com a raiz do resí-

duo quadrático médio (*RMSR*), tendo sido retidos os fatores consoante os *scores* obtidos pelo método de Bartlett. Todos os fatores resultantes encontram-se detalhados com os itens integrantes no anexo.

• Escala de orientação total para o mercado

Realizou-se uma primeira análise fatorial exploratória⁵ que determinou a fraca distribuição e saturação do peso fatorial do item ORM1. Perante a análise, o mesmo foi retirado e a escala submetida a uma nova AFE (Marôco, 2014a).

Na nova análise, observa-se que o valor da medida da adequação da amostragem é médio ($KMO = 0,788 \approx 0,8$), logo a estimação feita pela AF pode ser tomada em consideração. A correlação entre os itens, dada pelo teste de Bartlett, é estatisticamente significativa ($\chi^2 = 424,485$ $p < 0,001$). Analisaram-se também os valores de *MSA* da matriz anti-imagem, que indicaram a possível utilização de todas as variáveis ($KMO_i > 0,5$).

De acordo com a regra do *eigenvalue* superior a 1 e com o *Scree Plot* (em anexo), observou-se que ao contrário do indicado por Narver *et al.* (2000), a estrutura relacional dos itens da orientação total para o mercado é explicada por 4 e não por 2 fatores latentes. Na tabela 14, resumem-se os pesos fatoriais de cada item em cada um dos 4 fatores, os seus *eigenvalues*, a comunalidade de cada item e a percentagem de variância explicada por cada fator.

Refere-se que no total, 66,467% da variância é explicada por quatro fatores:

Fator 1: Orientação para o cliente (OC)

- É composto pelos itens ORM4, OPM1, OPM2, OPM3, OPM4 e OPM7 e explica 25,048% da variância.

Fator 2: Proatividade da estratégia (PE)

- Composto pelos itens ORM2, ORM3 e ORM8, explica 16,590%.

Fator 3: Auscultação do mercado (*market sensing*) (AM)

- Composto pelos itens ORM5, ORM6, ORM7 e explica 12,697%.

Fator 4: Foco no cliente (FC)

⁵ A primeira análise pode ser consultadas em anexo.

- Composto por apenas dois itens (OPM5 e OPM6), explicando 12,131% da variância.

Tabela 14: Apresentação de resultados da AFE para a escala de orientação para o mercado.

Itens	Fatores				Comunalidade
	1	2	3	4	
ORM2	,042	,846	,042	,170	,747
ORM3	,248	,637	-,011	,041	,469
ORM4	,577	,147	,271	,327	,535
ORM5	,078	-,092	,830	,096	,713
ORM6	,265	,455	,582	,153	,639
ORM7	,087	,421	,638	,019	,593
ORM8	,219	,753	,299	,017	,705
OPM1	,791	,189	,111	,057	,677
OPM2	,835	,026	,202	-,033	,739
OPM3	,791	,123	,038	,280	,721
OPM4	,782	,235	-,107	,223	,728
OPM5	,286	,064	-,072	,785	,708
OPM6	,137	,121	,274	,827	,792
OPM7	,563	,308	,181	,309	,540
<i>Eigenvalue</i>	5,309	1,726	1,193	1,078	
% Variância explicada	25,048%	16,590%	12,697%	12,131%	Acumulada 66,467%

Todas as comunalidade são suficientes, demonstrando que os quatros fatores retidos são apropriados para descrever a estrutura correlacional latente entre as variáveis, igualmente corroborado pelos índice de qualidade de ajustamento ($GFI = 0,853118$; $AGFI = 0,623839$ e $RSMR = 0,104604$).

• Escala de eficácia do marketing

Tal como na escala anterior, retirou-se o item OIM2 após a determinação da fraca distribuição e saturação do seu peso fatorial, apuradas numa prévia AFE (Marôco, 2014a).

Na nova análise, observa-se que o valor da medida de adequação da amostragem é bom ($KMO = 0,879 \approx 0,9$), pelo que se pode considerar a estimação feita pela AF. A correlação entre os itens, dada pelo teste de Bartlett, é estatisticamente significativa ($\chi^2 =$

875,721 $p < 0,001$). Todas as variáveis podem ser utilizadas, dado os valores de MSA ($KMO_i > 0,5$).

Tabela 15: Apresentação de resultados da AFE para a escala de eficácia do marketing.

Itens	Fatores				Comunalidade
	1	2	3	4	
FOC1	,242	,039	,820	,182	,767
FOC2	,651	,242	,412	,118	,666
FOC3	,730	,323	,321	,247	,802
OIM1	,778	,180	,239	,123	,710
OIM3	,043	,557	,248	,625	,764
IMA1	,393	-,014	,058	,790	,783
IMA2	,321	,181	,358	,693	,744
IMA3	,684	,303	,132	,255	,641
ORE1	,751	,206	,225	,129	,674
ORE2	,787	,047	,162	,346	,768
ORE3	,504	,593	,111	,292	,702
EOP1	,707	,436	,165	,251	,780
EOP2	,550	,676	-,024	,187	,795
EOP3	,411	,697	,171	-,099	,693
CRO1	,308	,085	,765	,076	,693
CRO2	,519	,328	,458	,274	,662
CRO3	,022	,559	,610	,209	,729
<i>Eigenvalue</i>	8,944	1,342	1,057	1,030	
Variância explicada	30,124%	15,216%	14,868%	12,571%	Acumulada 72,779%

Com base nos requisitos já mencionados, concluiu-se que a estrutura relacional dos itens da eficácia do marketing é igualmente explicada por 4 fatores latentes e não pelos 6 indicados por Connor e Tynan (1999). De seguida, resumem-se os pesos fatoriais de cada item em cada um dos 4 fatores, os seus *eigenvalues*, a comunalidade de cada item e a percentagem de variância explicada por cada fator.

Os quatro fatores que no total explicam 72,779% da variância são:

Fator 1: Implementação da filosofia de marketing (IFM)

- Composto pelos itens FOC2, FOC3, OIM1, IMA3, ORE1, ORE2, EOP1 e CRO2, explica 30,124% da variância.

Fator 2: Planeamento da atuação no mercado (PAM)

- Composto pelos itens ORE3, EOP2 e EOP3, explica 15,216%.

Fator 3: Reposta organizacional (RO)

- Composto pelos itens FOC1, CRO1 e CRO3, explica 14,868%.

Fator 4: Desenvolvimento da oferta (DO)

- Composto pelos itens OIM3, IMA1 e IMA2, explica 12,571% da variância.

Por último, também neste caso todas as comunalidade são suficientes, demonstrando que os 4 fatores retidos são apropriados para descrever a estrutura correlacional latente entre as variáveis, igualmente corroborado pelos índice de qualidade de ajustamento ($GFI = 0,999$; $AGFI = 0,998$ e $RSMR = 0,067$).

• Escala de inovação organizacional

A análise fatorial exploratória da escala de inovação organizacional pode também ser considerada, dado o bom valor de KMO ($0,873 \approx 0,9$). A correlação entre os itens, dada pelo teste de Bartlett, é estatisticamente significativa ($\chi^2 = 808,887$ $p < 0,001$). Analisaram-se também os valores de MSA da matriz anti-imagem, que indicaram a possível utilização de todas as variáveis ($KMO_i > 0,5$). Também neste último caso, obteve-se uma estrutura relacional diferente da proposta pelos autores originais (Alpay *et al.*, 2012). A inovação organizacional é explicada apenas por 2 e não por 4 fatores latentes. Apresentam-se os indicadores na tabela 16.

Tabela 16: Apresentação de resultados da AFE para a escala de inovação organizacional.

Itens	Fatores		Comunalidade
	1	2	
CPD1	,109	,870	,770
CPD2	,272	,803	,720
CPD3	,254	,801	,706
CPD4	,238	,802	,700
CPC1	,330	,721	,629
CPC2	,344	,687	,590
CPC3	,602	,337	,477
CIC1	,690	,350	,599
CIC2	,724	,269	,597
CIC3	,904	,183	,851
CIC4	,855	,092	,739

CIE1	,727	,439	,721
CIE2	,801	,252	,706
CIE3	,816	,270	,740
<i>Eigenvalue</i>	7,610	1,934	
% Variância explicada	37,025%	31,147%	Acumulada 68,172%

Refere-se que no total, 68,172% da variância é explicada por dois fatores:

Fator 1: Contexto organizacional da inovação (COI)

- Composto pelos itens CPC3, CIC1, CIC2, CIC3, CIC4, CIE1, CIE2 e CIE3, explica 37,025% da variância.

Fator 2: Resultados da inovação (RI)

- Composto pelos itens CPD1, CPD2, CPD3, CPD4, CPC1 e CPC2, explica 31,147%.

Por último, todas as comunalidade são suficientes, demonstrando que os dois fatores retidos são apropriados para descrever a estrutura correlacional latente entre as variáveis, igualmente corroborado pelos índice de qualidade de ajustamento ($GFI = 0,932$; $AGFI = 0,888$ e $RSMR = 0,084$).

4.3. Análise fatorial confirmatória

A validade fatorial das escalas foi avaliada por intermédio de uma análise fatorial confirmatória com o software Amos, de acordo com Marôco (2014b). A fiabilidade composta e a variância extraída média por cada fator foram avaliadas como descrito em Fornell e Larcker (1981). A existência de *outliers* foi avaliada pela distância quadrada de Mahalanobis (D^2) e a normalidade das variáveis avaliada pelos coeficientes de assimetria (sk) e achatamento (ku) uni e multivariada. A qualidade de ajustamento global do modelo fatorial foi feita de acordo com os índices e respetivos valores de referência descritos na tabela 17. A qualidade do ajustamento local foi avaliada pelos pesos fatoriais e pela fiabilidade individual dos itens. O ajustamento do modelo foi feito a partir dos índices de mo-

dificação (superiores a 11 ; $p\text{-value} < 0,001$) produzidos pelos Amos e com base em considerações teóricas.

Tabela 17: Estatísticas e índices de qualidade de ajustamento, com respetivos valores de referência. Adaptado de Marôco (2014b).

Estatística	Valores de referência
χ^2 e $p\text{-value}$	Quanto menor, melhor ; $p\text{-value} > 0,05$
χ^2/df	> 5 – Mau ajustamento $]2 ; 5]$ – Ajustamento sofrível $]1 ; 2]$ – Ajustamento bom ≤ 1 – Ajustamento muito bom
CFI GFI	$< 0,8$ – Ajustamento mau $[0,8 ; 0,9[$ – Ajustamento sofrível $[0,9 ; 0,95[$ – Ajustamento bom $\geq 0,95$ – Ajustamento muito bom
PCFI	< 6 – Ajustamento mau $[0,6 ; 0,8[$ – Ajustamento bom $\geq 0,8$ – Ajustamento muito bom
RMSEA	$> 0,10$ – Ajustamento inaceitável $] 0,5 ; 0,10]$ – Ajustamento bom $\leq 0,05$ – Ajustamento muito bom $p\text{-value} \geq 0,05$
MECVI	Só para comparar modelos. Quanto menor, melhor.

Todos os itens apresentam pesos fatoriais elevados ($\lambda \geq 0,5$) e fiabilidades individuais adequadas ($\mathcal{R}^2 \geq 0,25$). Os valores de assimetria (sk) e achatamento (ku) de todos os itens individuais apresentam valores, que de acordo com Marôco (2014b), não se afastam excessivamente dos valores considerados adequados para a assunção do pressuposto da normalidade ($sk < 3$; $ku < 10$). Contudo, o modelo de AFC apresenta índices de qualidade de ajustamento considerados sofríveis ($\chi^2 = 1551,871$; $df = 900$; $\chi^2/df = 1,724$; $CFI = 0,740$; $PCFI = 0,673$) a fracos ($GFI = 0,570$; $AGFI = 0,506$; $RMSEA = 0,100$; $MECVI = 31,259$). Adicionalmente, as distâncias de Mahalanobis ao quadrado indicam que não se observam outliers multivariados, dado que p_1 e $p_2 > 0.001$. Após a criação das correlações entre resíduos proposta pelos índices de modificação, reexecutou-se o modelo, obtendo-se um novo com melhor qualidade de ajustamento.

O novo modelo apresenta índices de qualidade de ajustamento que revelam uma adequação mais razoável da estrutura modificada ($\chi^2 = 1455,072$; $gl = 896$; $\chi^2/gl = 1,624$; $CFI = 0,777$; $PCFI = 0,704$; $GFI = 0,588$; $AGFI = 0,524$; $RMSEA = 0,092$; $MECVI = 30,229$). No entanto, o modelo representa uma qualidade sofrível, pelo que em termos gerais, é demonstrada a adequação e importa avaliar a fiabilidade e a validade do instrumento de medida. Realiza-se um teste de diferenças do χ^2 , uma vez que interessa avaliar se o ajustamento do modelo modificado é significativamente melhor que do modelo geral. As hipóteses são:

$$H_0 : \chi^2_0 = \chi^2_s$$

(o modelo simplificado e o modelos original tem a mesma qualidade de ajustamento)

vs.

$$H_1 : \chi^2_0 \neq \chi^2_s$$

(a qualidade de ajustamento é diferente nos dois modelos)

Usando os valores das estatísticas do χ^2 e respetivos graus de liberdade do modelo original sem outliers e do modelo simplificado, a estatística de teste é:

$$\chi^2_{dif} = \chi^2_0 - \chi^2_s = 1551,871 - 1455,072 = 96,799$$

Com $900 - 896 = 4$ graus de liberdade. Para $\alpha = 0.05$, observa-se que $\chi^2_{0.95; (4)} = 9,488$. Sendo $\chi^2_{dif} = 96,799 > \chi^2_{0.95; (4)} = 9,488$ rejeita-se H_0 . Facilmente conclui-se que o modelo simplificado se ajusta melhor à estrutura correlacional observada entre os itens da amostra sob estudo do que o modelo original. Destaca-se também que o modelo simplificado apresenta ainda menor *MECVI*, indicando que o modelo simplificado apresentará também melhor validade na população do estudo.

Demonstrada a adequação da estrutura fatorial proposta à amostra sob estudo, interessa agora avaliar a fiabilidade compósita (*FC*) e variância extraída média (*VEM*) por cada um dos fatores (Fornell e Larcker, 1981; Marôco, 2014b). Recorrendo aos pesos fatoriais estandardizados do modelo simplificado, podemos calcular para cada um dos fatores a fiabilidade compósita pela seguinte fórmula:

$$\widehat{FC}_j = \frac{(\sum_{i=1}^k \lambda_{ij})^2}{(\sum_{i=1}^k \lambda_{ij})^2 + \sum_{i=1}^k \varepsilon_{ij}}$$

Tal como demonstrado na tabela 18, todos os fatores em estudo apresentam uma fiabilidade compósita apropriada ($FC > 0,7$).

Tabela 18: Fiabilidade compósita dos fatores.

Fator	FC
Orientação para o cliente	0,920345
Proatividade da estratégia	0,788282
Auscultação do mercado	0,741834
Foco no cliente	0,781481
Implementação da filosofia de marketing	0,960165
Planeamento da atuação no mercado	0,895593
Resposta organizacional	0,846331
Desenvolvimento da oferta	0,853382
Contexto organizacional da inovação	0,957011
Resultados da inovação	0,798912

A validade convergente ocorre quando os itens que são reflexo de um fator saturam fortemente nesse fator. Através da avaliação da validade convergente por intermédio da variância extraída média pelo fator, obtemos a seguinte fórmula:

$$\widehat{VEM}_j = \frac{\sum_{i=1}^k \lambda_{ij}^2}{\sum_{i=1}^k \lambda_{ij}^2 + \sum_{i=1}^k \varepsilon_{ij}}$$

Todos os itens apresentam indicadores de validade convergente adequada (tabela 19), dado que $VEM_j \geq 0.5$.

Tabela 19: Indicadores de validade convergente adequada.

Fator	VEM
Orientação para o cliente	0,58999
Proatividade da estratégia	0,577549
Auscultação do mercado	0,503433

Foco no cliente	0,656507
Implementação da filosofia de marketing	0,751754
Planeamento da atuação no mercado	0,742886
Resposta organizacional	0,648475
Desenvolvimento da oferta	0,66113
Contexto organizacional da inovação	0,737166
Resultados da inovação	0,716027

A validade discriminante pode agora avaliar-se comparando as *VEM* por cada fator com o quadrado da correlação entre os fatores cuja validade discriminante se pretende avaliar.

Tabela 20: Avaliação da validade discriminante.

Correlação entre fatores	r	r^2
O.C. \Leftrightarrow P.E.	0,482	0,232324
O.C. \Leftrightarrow A.M.	0,499	0,249001
O.C. \Leftrightarrow F.C.	0,539	0,290521
O.C. \Leftrightarrow I.F.M.	0,548	0,300304
O.C. \Leftrightarrow C.O.I.	0,732	0,535824
O.C. \Leftrightarrow P.A.M.	0,511	0,261121
O.C. \Leftrightarrow R.O.	0,790	0,6241
O.C. \Leftrightarrow D.O.	0,704	0,495616
O.C. \Leftrightarrow R.I.	0,478	0,228484
P.E. \Leftrightarrow A.M.	0,764	0,583696
P.E. \Leftrightarrow F.C.	0,220	0,0484
P.E. \Leftrightarrow I.F.M.	0,489	0,239121
P.E. \Leftrightarrow C.O.I.	0,490	0,2401
P.E. \Leftrightarrow P.A.M.	0,464	0,215296
P.E. \Leftrightarrow R.O.	0,597	0,356409
P.E. \Leftrightarrow D.O.	0,600	0,36
P.E. \Leftrightarrow R.I.	0,505	0,255025
A.M. \Leftrightarrow F.C.	0,287	0,082369
A.M. \Leftrightarrow I.F.M.	0,473	0,223729
A.M. \Leftrightarrow C.O.I.	0,472	0,222784
A.M. \Leftrightarrow P.A.M.	0,337	0,113569
A.M. \Leftrightarrow R.O.	0,559	0,312481
A.M. \Leftrightarrow D.O.	0,543	0,294849
A.M. \Leftrightarrow R.I.	0,560	0,3136
I.F.M. \Leftrightarrow F.C.	0,363	0,131769
C.O.I. \Leftrightarrow F.C.	0,324	0,104976

P.A.M. \Leftrightarrow F.C.	0,376	0,141376
R.O. \Leftrightarrow F.C.	0,485	0,235225
D.O. \Leftrightarrow F.C.	0,425	0,180625
R.I. \Leftrightarrow F.C.	0,573	0,328329
I.F.M. \Leftrightarrow C.O.I.	0,547	0,299209
I.F.M. \Leftrightarrow P.A.M.	0,871	0,758641
I.F.M. \Leftrightarrow R.O.	0,716	0,512656
I.F.M. \Leftrightarrow D.O.	0,780	0,6084
I.F.M. \Leftrightarrow R.I.	0,617	0,380689
C.O.I. \Leftrightarrow P.A.M.	0,603	0,363609
C.O.I. \Leftrightarrow R.O.	0,758	0,574564
C.O.I. \Leftrightarrow D.O.	0,627	0,393129
C.O.I. \Leftrightarrow R.I.	0,656	0,430336
P.A.M. \Leftrightarrow R.O.	0,531	0,281961
P.A.M. \Leftrightarrow D.O.	0,682	0,465124
P.A.M. \Leftrightarrow R.I.	0,545	0,297025
R.O. \Leftrightarrow D.O.	0,700	0,49
R.O. \Leftrightarrow R.I.	0,618	0,381924
D.O. \Leftrightarrow R.I.	0,741	0,549081

Conclui-se que é possível demonstrar a validade discriminante de todos os fatores em estudo, dado que as suas correlações ao quadrado são consideravelmente inferiores aos valores de *VEM* de todo os fatores.

4.4. Modelo de equações estruturais

Tal como referido no modelo conceptual e no desenvolvimento das hipóteses de investigação, o objetivo seria estabelecer relações entre todas as variáveis latentes, com mediação das variáveis latentes relativas à eficácia do marketing. Ajustado o modelo de mediação, as estimativas estandardizadas do modelo causal de mediação, apenas com as trajetórias estatisticamente significativas; são as apresentadas na tabela 21:

Tabela 21: Trajetórias causais estatisticamente significativas.

Relação	Coeficientes de regressão não estandardizados	Coeficientes de regressão estandardizados	<i>p-value</i>
O.C. \rightarrow I.F.M.	0,766	0,712	***
O.C. \rightarrow R.O.	0,644	0,860	***

O.C. → P.A.M.	0,710	0,671	***
O.C. → D.O.	0,684	0,827	***
F.C. → C.O.I.	- 0,155	- 0,300	*
A.M. → R.I.	2,499	1,600	**
A.M. → C.O.I.	0,623	0,639	**
O.C. → R.I.	- 1,254	- 1,059	**
I.F.M. → C.O.I.	- 0,178	- 0,259	**
I.F.M. → R.I.	0,398	0,362	**
P.A.M. → C.O.I.	0,223	0,319	**
R.O. → C.O.I.	0,389	0,395	**

Legenda: *** $p < 0,001$; $p = 0,05 = **$; $p = 0,10 = *$.

O modelo estrutural apresenta sensivelmente os mesmos índices de ajustamento do modelo de medida (AFC), indicando que o ajustamento é razoável ($\chi^2 = 1572,516$; $gl = 924$; $\chi^2/gl = 1,702$; $CFI = 0,742$; $PCFI = 0,692$; $GFI = 0,565$; $AGFI = 0,512$; $RMSEA = 0,098$; $MECVI = 29,764$).

No modelo ajustado, a variabilidade de cada uma das variáveis dependentes é explicada nas seguintes proporções:

Tabela 22: \mathcal{R}^2 das variáveis dependentes.

Fator	\mathcal{R}^2
Resposta organizacional	0,740
Planeamento da atuação no mercado	0,450
Implementação da filosofia de marketing	0,507
Resultados na inovação	0,998
Desenvolvimento da oferta	0,684
Contexto organizacional da inovação	0,790

De acordo com Marôco (2014b), a qualidade de ajustamento do modelo estrutural global deve ainda fazer-se com o *RNFI* (*Relative Normed Fit Index*), estimado como:

$$RNFI = \frac{\chi_U^2 - \chi_F^2}{\chi_U^2 - \chi_M^2 - (gl_F - gl_M)} = \frac{1949,169 - 1572,516}{1949,169 - 1455,072 - (924 - 896)} = 0,808$$

Onde χ_U^2 é a estatística do teste do χ^2 de ajustamento do modelo com os fatores latentes não correlacionados, χ_F^2 é a mesma estatística mas para o modelo estrutural total de interesse e χ_M^2 é a estatística para o modelo de medida (obtido na AFC). gl_F e gl_M represen-

tam os graus de liberdade do modelo estrutural geral e do modelo de medida, respectivamente. De acordo com Marôco (2014b), o *RNFI* indica que o ajustamento é bom, dado que $RNFI > 0,8$.

Considerando ainda os graus de liberdade do modelo com as variáveis latentes não correlacionadas (gl_U), é possível calcular um índice relativo de parcimónia:

$$RPR = \frac{gl_F - gl_M}{gl_U - gl_M} = \frac{924 - 896}{947 - 896} = \frac{28}{51} = 0,549$$

O rácio de parcimónia relativo demonstra que a parcimónia do modelo é moderada.

Importa agora avaliar os efeitos causais standardizados - totais, diretos e indiretos - dos preditores latentes. De acordo com a figura 14, designam-se os efeitos diretos standardizados:

- O fator “Orientação para o Cliente” exerce um efeito direto de 0,860 sobre o fator “Resposta Organizacional”; de 0,671 sobre o fator “Planeamento da Atuação no Mercado”; de 0,712 sobre o fator “Implementação da Filosofia de Marketing” ; de 0,827 sobre o fator “Desenvolvimento da Oferta”; e um efeito direto de -1,059 sobre o fator “Resultados na Inovação”.
- O fator “Auscultação do Mercado” exerce um efeito direto de 1,600 sobre o fator “Resultados na Inovação”; e de 0,639 sobre o fator “Contexto Organizacional da Inovação”.
- O fator “Foco no Cliente” exerce sobre o fator “Contexto Organizacional da Inovação” um efeito direto de -0,300.
- O fator “Implementação da Filosofia de Marketing” exerce sobre o fator “Contexto Organizacional da Inovação” um efeito direto de -0,259; e de 0,362 sobre o fator “Resultados na Inovação”.
- O fator “Planeamento e Atuação no Mercado” exerce um efeito direto de 0,319, sobre o fator “Contexto Organizacional da Inovação”.
- E por último, o efeito direto do fator “Resposta Organizacional” sobre o fator “Contexto Organizacional da Inovação” é de 0,395.

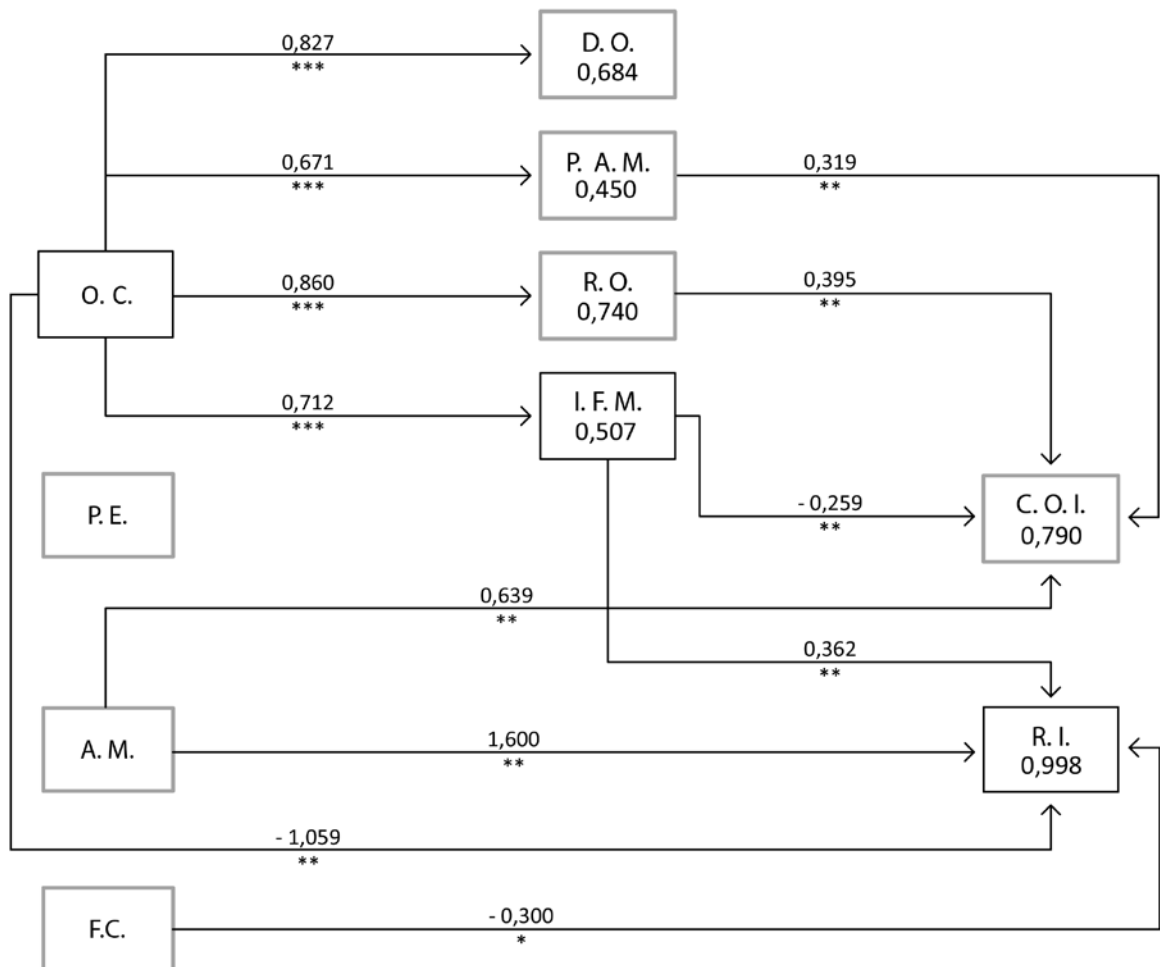


Figura 14: Apresentação do modelo estrutural com os respectivos coeficientes de regressão, p -values e R^2 .

Legenda: *** $p < 0,001$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,10$.

Foram avaliados os efeitos totais das relações entre fatores e testada a significância (p -value) dos efeitos indiretos através da simulação *Bootstrap*.

O efeito total estandardizado do fator “Orientação para o Cliente” sobre o fator “Resultados na Inovação” é de -0,802, subdividindo-se em -1,059 de efeito direto e 0,257 de efeito indireto (com p -value = 0,017 < 0,05 e estatisticamente significativo), mediado pelo fator “Implementação da Filosofia de Marketing”.

Por outro lado, o efeito total e indireto do fator “Orientação para o Cliente” sobre o fator “Contexto Organizacional da Inovação” é de 0,369 (com p -value = 0,147 > 0,05 e não estatisticamente significativo), é mediado pelos fatores “Implementação da Filosofia de Marketing” e “Resposta Organizacional”.

4.5. Verificação de hipóteses

Na generalidade, é possível verificar as principais hipóteses de investigação, formuladas no modelo conceptual e com base na literatura.

O tratamento dos dados identificou fatores diferentes dos propostos pelos autores das escalas originais. Assim, para além da justificação das hipóteses previamente estabelecidas entre as variáveis no seu composto multidimensional, importa agora avaliar quais os fatores que estabelecem uma maior efeito nessa relação.

- ***H₂: A orientação total para o mercado influencia positivamente a eficácia do marketing.***

A hipótese é verificada pela influência do efeito direto de um único fator da orientação para o mercado, sobre os quatro fatores da eficácia do marketing. Destaca-se também que a proatividade da estratégia revelou ser um fator que não apresenta qualquer tipo de relação (estatisticamente significativa) com as restantes variáveis do modelo.

A orientação para o cliente revela-se o único fator da orientação para o mercado com importância na relação com a eficácia do marketing, exercendo respetivamente um maior efeito direto sobre a resposta organizacional, sobre o desenvolvimento da oferta e sobre a implementação da filosofia de marketing e planeamento da atuação no mercado.

Em resumo, se houver um aumento de um desvio padrão da variável orientação para o cliente, haverá um aumento positivo de 0,860 desvio padrão sobre a resposta organizacional; um aumento de 0,827 desvio padrão sobre o desenvolvimento da oferta; de 0,712 desvio padrão da implementação da filosofia de marketing; e um aumento de 0,671 desvio padrão sobre a variável planeamento e atuação no mercado.

Contrariamente ao esperado, nenhum outro fator está interligado com a implementação prática do conceito da orientação para o mercado.

- ***H₃: A orientação total para o mercado influencia positivamente a capacidade de inovação.***

Analisando os efeitos dos fatores da orientação total para o mercado, observam-se os efeitos diretos e negativos da orientação para o cliente sobre os resultados na inovação e do foco no cliente sobre o contexto organizacional da inovação. Por outras palavras, se houver um aumento de um desvio padrão da orientação para o cliente, haverá um aumento negativo de -1,059 desvio padrão sobre os resultados na inovação; e se houver um aumento de um desvio padrão do foco no cliente, haverá um aumento negativo de -0,300 desvio padrão sobre o contexto organizacional da inovação.

Observa-se também o efeito direto e positivo da auscultação do mercado sobre os resultados e contexto organizacional da inovação. Se houver um aumento de um desvio padrão da auscultação do mercado, haverá um aumento positivo de 1,600 desvio padrão sobre os resultados na inovação e de 0,639 desvio padrão sobre o contexto organizacional da inovação.

Por outro lado, a orientação para o cliente exerce um efeito total e positivo de 0,257 sobre os resultados na inovação, mediado pelo fator implementação da filosofia de marketing da eficácia do marketing.

Mais, não se pode considerar o efeito total e indireto da orientação para o cliente sobre o contexto organizacional da inovação, mediado pela implementação da filosofia de marketing e pela resposta organizacional, dado este não ser estatisticamente significativo.

- ***H₄: A eficácia do marketing influencia positivamente a inovação organizacional.***

A hipótese é verificada pela influência positiva dos efeitos diretos:

- da resposta organizacional sobre o contexto organizacional da inovação;
- da implementação da filosofia de marketing sobre os resultados na inovação;
- e do planeamento e atuação no mercado sobre o contexto organizacional da inovação.

Em resumo, se houver um aumento de um desvio padrão da resposta organizacional, haverá um aumento positivo de 0,395 desvio padrão sobre o contexto organizacional

da inovação. Se esse aumento da resposta organizacional se revelar implementação da filosofia do marketing, haverá um aumento de 0,632 desvio padrão sobre os resultados na inovação. Se houver também o aumento de um desvio padrão do planejamento e atuação no mercado, haverá um aumento positivo de 0,319 desvio padrão sobre o contexto organizacional da inovação.

Destaca-se também o efeito direto negativo da implementação da filosofia de marketing sobre o contexto organizacional da inovação, pelo que se existir um aumento de um desvio padrão da primeira, haverá um aumento negativo de -0,259 em relação à segunda.

Através da análise conjunta das três hipóteses anteriormente verificadas, pode dizer-se que a principal hipótese de investigação é parcialmente suportada:

- ***H1: A capacidade de inovação organizacional depende simultânea e positivamente da eficácia do marketing e da orientação total para o mercado.***

A orientação para o cliente revela-se o único fator da orientação para o mercado que apresenta valores com efeitos diretos significativos na relação com as quatro dimensões de eficácia do marketing.

Por sua vez, três dessas quatro variáveis (com exceção para o desenvolvimento da oferta), apresentam também efeitos significativos nas relações com a capacidade de inovação.

Pode também afirmar-se como certa a dependência da inovação organizacional com a orientação para o mercado, dado o efeito direto e positivo da auscultação do mercado sobre os resultados e contexto organizacional da inovação.

Por outro lado, observam-se os efeitos diretos negativos da orientação para o cliente sobre os resultados na inovação e do foco no cliente sobre o contexto organizacional da inovação. Significa isto que há casos onde a orientação para o mercado apenas revela efeitos positivos na capacidade de inovação quando mediada por uma variável da eficácia do marketing; como o exemplo atual do efeito total e positivo da orientação para o cliente sobre os resultados na inovação, mediado pelo fator implementação da filosofia

de marketing. Contrariamente, não se pode considerar o efeito total e indireto da orientação para o cliente sobre o contexto organizacional da inovação, mediado pela implementação da filosofia de marketing e pela resposta organizacional, que apesar de positivo, não é estatisticamente significativo ($p\text{-value} = 0,147$).

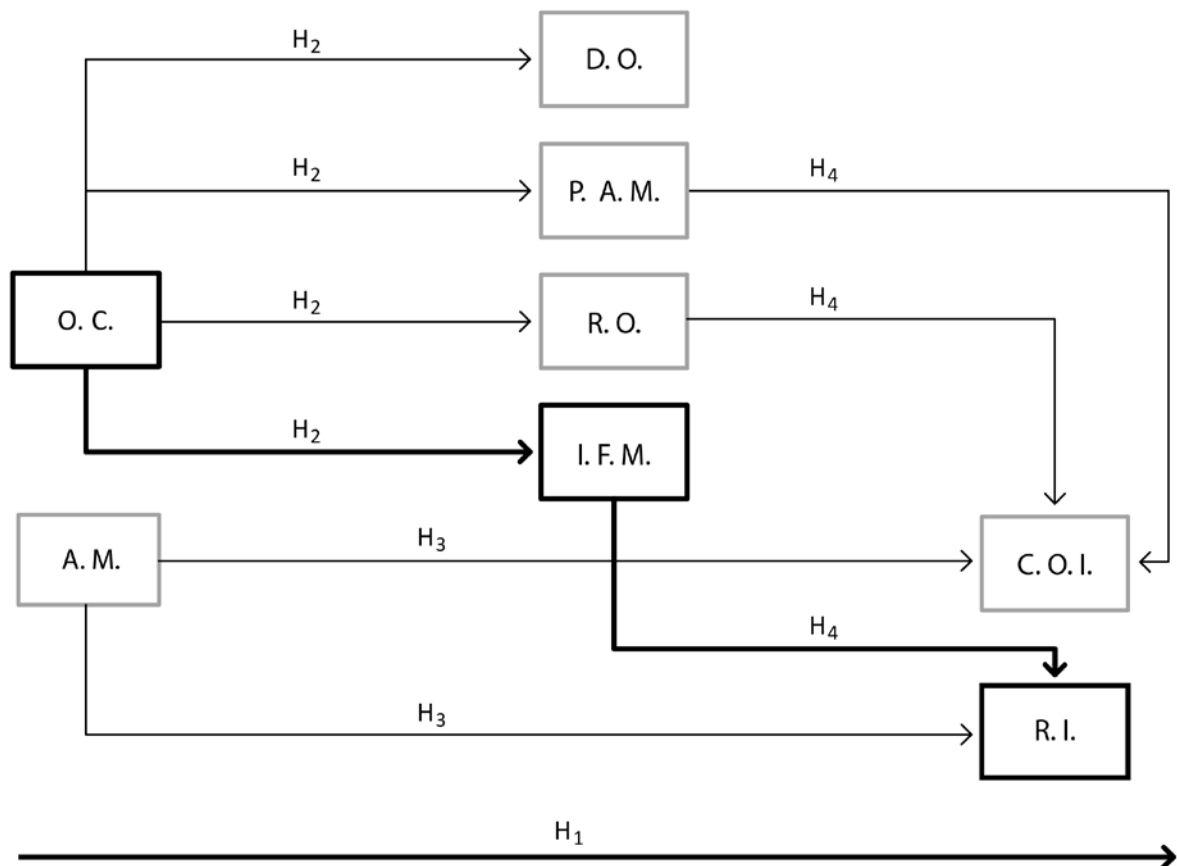


Figura 15: Apresentação do modelo final com as relações justificativas das hipóteses.

CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÃO PARA FUTURA INVESTIGAÇÃO

Neste último capítulo, apresentam-se as principais conclusões deste trabalho de investigação, o seu contributo para a academia e para as empresas, bem como as limitações presentes e recomendações para investigações futuras.

5.1. Principais conclusões do estudo

A principal conclusão a retirar do presente trabalho de investigação, reside no facto que, de uma forma geral, os resultados obtidos apontam parcialmente que para o alcance do sucesso da inovação organizacional no seu composto, é necessária uma cultura orientada para o mercado e eficácia na implementação das práticas de marketing.

A análise dos fatores identificados e interpretados, revela que os resultados obtidos não coincidem com os originais definidos por Narver *et al.* (2000), Connor e Tynan (1999) e Alpay *et al.* (2012). Este estudo demonstra, que apesar das hipóteses gerais de investigação terem sido suportadas, nem todos os construtos integrantes são relevantes para um efeito significativo no composto da relação entre a orientação para o mercado, eficácia do marketing e inovação.

A adopção de uma estrutura orientada para o cliente, revela ser mais relevante para uma relação positiva com a eficácia do marketing e com a inovação, do que o composto multidimensional da orientação para o mercado. A orientação para o cliente é assim um fator preponderante para a relação com a eficácia do marketing e capacidade de inovação. Dadas as alterações constante nas necessidades dos consumidores e na dinâmica do mercado, a compreensão desta relação é agora fundamental. Segundo Kotler (2011), a chave para o sucesso, melhor performance e sustentabilidade das atuais empresas do mercado, passa por colocar o cliente como o foco central da ação.

Os resultados deste estudo, demonstram adequabilidade do conceito à abordagem de Deshpandé *et al.*, (1993), que coloca a orientação para o mercado como sinónimo da orientação para o cliente. Igualmente, se compararmos os sete itens integrantes da escala de orientação proativa para o mercado, com os seis da orientação para o cliente, verificamos que apenas um não pertence à medida original. Podemos dessa forma afirmar que

a orientação para o cliente é reconhecida neste estudo como uma orientação proativa para o cliente.

A capacidade de aprendizagem das empresas sobre toda a informação de mercado traduz-se numa correta implementação da filosofia de marketing. A orientação para o cliente, requer não só o correto entendimento do segmento-alvo, mas também a compreensão de toda a cadeia de valor, na sua componente atual e futura, tendo em conta as dinâmicas internas e externas do mercado (Narver & Slater, 1990). Pode também ser concluído globalmente, que a implementação da filosofia de marketing será tão mais eficaz quanto maior for a disponibilidade da informação acerca dos clientes.

A proatividade da estratégia, construto da orientação para o mercado, não apresentou efeitos significativos na relação com as outras variáveis, pelo que foi eliminada do modelo final.

Em concordância com a literatura (Narver Slater, 1990; Day, 1999; Kohli & Jaworski, 1990; Narver *et al.*, 2000), os resultados indicam a importância da orientação para o mercado na inovação, dado o efeito direto da auscultação do mercado sobre ambos os construtos da inovação. Por outro lado, a orientação para o cliente exerce um efeito positivo sobre os resultados na inovação, quando a relação é mediada pela implementação da filosofia de marketing. Ou seja, para um maior efeito na relação entre a orientação para o cliente e os resultados na inovação, a filosofia de marketing tem de ser corretamente implementada.

Os resultados do presente estudo coincidem com os de Slater e Narver (1994b) e demonstram que a capacidade de inovação é maior e melhor sucedida nas empresas com um maior grau de orientação para o mercado, seja esta mediada ou não pela eficácia do marketing. Esta abordagem defende que, para as organizações alcançarem uma vantagem competitiva, deverão ter processos rápidos de aprendizagem dos diferentes tipos de informação relativa às necessidades e uma resposta inovadora com elevado valor para os mercados atuais e potenciais ainda não satisfeitos. Nesse sentido, a orientação para o mercado, pode ser igualmente considerada como um comportamento inovador contínuo, uma vez que tem de fornecer resposta constante às mudanças constantes (Ngo & O’Cass, 2012).

Também de acordo com os resultados obtidos por Narver *et al.* (2000), este estudo apresenta uma relação positiva entre a orientação proativa para o cliente e a inovação organizacional, revelando-se um fator fundamental para o sucesso das empresas no mercado. A orientação para o cliente é uma capacidade organizacional para a aprendizagem contínua do processo, que começa por descobrir as necessidades dos clientes antes que exista qualquer tentativa para criar benefícios que as satisfaçam (Narver Slater, 1990; Day, 1999; Kohli & Jaworski, 1990; Narver *et al.*, 2000). A interpretação deste conceito sugere não só a sua importância para os processos e contexto organizacional da inovação, como também para o sucesso do resultado dessas inovações. Seja de que forma for, as empresas têm que ser empreendedoras na aprendizagem sobre as necessidades dos consumidores, como inovadoras no desenvolvimento de novos produtos ou serviços para as satisfazer. A capacidade para inovar torna-se um talento fundamental para as empresas se diferenciarem no mercado (Dobni, 2008; Anthony *et al.*, 2011).

Tal como apresentado por outros autores (Jiménez-Jimenez *et al.*, 2008; Jaworski & Kohli, 1993; Hurley & Hult, 1998), este estudo coloca também a orientação para o mercado como antecedente da capacidade de inovação e demonstra a sua importância para a obtenção de uma vantagem competitiva. Esta conclusão é coincidente com a literatura (Erdil *et al.*, 2004), dado que a orientação para o mercado necessita de adquirir e utilizar o conhecimento sobre consumidores, concorrentes e ambiente interno para inovar.

O ambiente empresarial competitivo dos dias atuais, cria a necessidade de uma implementação bem sucedida do marketing (Zheng *et al.*, 2009). A eficácia do marketing revela também um efeito positivo na capacidade de inovação. A correta implementação da filosofia de marketing é traduzida em melhores resultados de inovação, enquanto que o planeamento e atuação eficazes no mercado e a capacidade de resposta organizacional, demonstram-se relacionados com os efeitos positivos no contexto e processos organizacionais da inovação.

Para além da orientação para o mercado ser aqui considerada como o conceito teórico da eficácia do marketing, esta última já é composta e depende de uma filosofia de orientação para o cliente e também de uma organização integrada de marketing (Kotler, 1977).

O estudo das oportunidades com base no consumidor e no mercado deve ser reconhecido para uma articulação coerente da satisfação de necessidades através da entrega de valor superior. Ao desenhar-se a empresa ao mercado, esta será em princípio mais eficaz no seu marketing. A estrutura organizacional deve igualmente refletir uma filosofia de marketing e estar equipada para as atividades de análise, planeamento, implementação e controlo. Ou seja, para as empresas melhorarem a sua inovação, devem desenvolver um comportamento orientado para o mercado e melhorarem o seu processo de aprendizagem organizacional (Jiménez-Jimenez, *et al.*, 2008; Baker & Sinkula, 2009). Antecipam e compreendem melhor as necessidades dos consumidores e da dinâmica externa, ao processarem mais rapidamente a informação e o desenvolvimento de novos produtos, processos ou sistemas que lhe permita alcançar a vantagem competitiva.

Igualmente de acordo com a visão de Hurley e Hult (1998), esta investigação sugere que os modelos de orientação para o mercado devem focar-se na inovação (ideias, processos ou produtos) como o mecanismo principal de resposta. As organizações que orientem a sua cultura para a inovação quando os recursos estão disponíveis, tendem a implementar mais inovações e a desenvolver uma vantagem competitiva. Ser-se orientado para o mercado fornece uma fonte de novas ideias para mudança e melhoria. Também em consonância com Erdil *et al.* (2004), a orientação para o mercado (ou o cliente) é neste estudo um condutor do processo de informação e deve ser incorporado na conceptualização da inovação em processos. Uma implementação eficaz da filosofia de marketing é essencial para a capacidade de reação e *feedback* aos desenvolvimentos do mercado..

A orientação para o mercado é assim promotora da capacidade de inovação, que motiva a empresa com novas ideias e motivação para a resposta rápida e inovadora ao ambiente (Erdil *et al.*, 2004; Hurley & Hult, 1998). As empresas desenvolverão a sua capacidade para inovar ao desenvolverem e implementarem estratégias orientadas para o mercado (Mavondo & Farrel, 2003; Narver & Slater, 1998). Uma organização com uma cultura inovadora irá provavelmente ter uma maior orientação para o mercado (O’Cass & Ngo, 2006).

Concluindo, as empresas com culturas inovadoras não encorajam apenas comportamentos que orientam o mercado (Hurley & Hult, 1998), como moldam também a sua

própria estrutura, na implementação eficaz de processos e comportamentos que geram, disseminam e respondem à informação.

5.2. Contributo par a academia e para a gestão

Através dos resultados obtidos com esta investigação, pode ser corroborada a tese definida por vários autores da área do marketing, de que um orientação total para o mercado impacta positivamente a eficácia do marketing e consequente capacidade de inovação das empresas.

Pela verificação da fiabilidade dos construtos e validade do conteúdo do questionário, recomenda-se o seu uso para pesquisas futuras relacionadas com as temáticas, dado ser confiável e medir o que se propõe medir.

Na literatura, os estudos atuais sobre estas temáticas revelam-se limitativos, dado que até ao momento convocam apenas duas das três variáveis para análise. Com este trabalho, pretendeu-se contribuir para a academia, no sentido de interligar num único modelo, o estudo do comportamento entre a orientação para o mercado, eficácia do marketing e inovação.

As escalas utilizadas neste estudo são instrumentos que os gestores poderão aplicar para diagnosticar o grau em que se encontra a empresa relativamente à sua orientação para o mercado, eficácia do marketing e capacidade de inovação. Através deste método, é possível a obtenção de uma maior capacidade de gestão e pela análise dos indicadores das variáveis, o estabelecimento de prioridades para melhoria. Tal como os conceitos adjacentes a este estudo, o modelo aqui desenvolvido traduz-se num objeto de avaliação que fornece as bases para um processo de decisão sustentado, não só sobre as mudanças a realizar nos processos internos, mas também quanto à aprendizagem sobre os consumidores e mercado.

Com base nos resultados obtidos e na revisão da literatura, considera-se que a implementação de uma política que integre estas abordagens no seio das organizações é fundamental para a sua sobrevivência e sustentabilidade. Por este motivo, acredita-se

que o presente trabalho de investigação oferece contribuições válidas para as organizações.

5.3. Limites à investigação e recomendações para investigações futuras

Neste tipo de estudos de investigações, a restrição ao uso de certas técnicas e ferramentas de análise, impõe por si só limitações aos resultados obtidos, mesmo com o rigor assumido na metodologia. Referem-se as principais limitações deste estudo:

- A fraca qualidade do modelo, deve-se maioritariamente à não representatividade da amostra. O questionário foi respondido por um número limitado de empresas, o que limita a interpretação dos seus resultados e a real aplicação prática do estudo. De forma a garantir a variabilidade suficiente para estimar os parâmetros do modelo, deve ter-se entre 10 a 15 observações por cada variável manifesta (Marôco, 2014b).
- As diferenças nas características dos respondentes. A interpretação de um diretor de marketing é relativamente diferente da de um técnico ou gestor, ainda mais diferenciada da de um diretor de vendas ou financeiro. É possível que tenha existido alguma incompreensão ou percepção errada das questões efetuadas, passível de ter provocado um enviesamento dos resultados.
- O estudo foi também condicionado devido a limitações de tempo. O estudo representa uma visão parcial da realidade do momento em que foi avaliado, o que impede a análise de modificações que possam ocorrer em diferentes períodos de tempo.

Com o propósito de resolver as limitações identificadas, propõem-se as seguintes sugestões para investigações futuras:

- Tal como mencionado e para um melhor conhecimento das temáticas, a aplicação deste estudo no âmbito empresarial deve ser realizada de forma regular e sistemática, para que permita a comparação dos resultados obtidos em diferentes períodos de tempo e a melhoria nos problemas detetados.

- Para a inferência estatística dos resultados e uma correta utilização do instrumento, sugere-se a aplicação do questionário a uma amostra aleatória e representativa do universo. Diferenciando o tipo de empresas em causa, por exemplo as do setor dos serviços, é possível para o meio académico e empresarial, a determinação geral de quais os fatores mais relevantes para a análise dessa situação em particular. Igualmente, seria relevante a verificação dos fatores obtidos.
- Dados os estudos na literatura acerca da relação individual destas variáveis com a performance, seria relevante considerar outros indicadores de medida subjetiva, tais como a rentabilidade e o crescimento das vendas, a quota de mercado, o retorno sobre o investimento, ou até mesmo a satisfação e retenção dos clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alpay, G. Bodur, M., Yilmaz, G. & Buyukblaci, P. (2012, Março). *How does innovativeness yield superior firm performance? The role of marketing effectiveness*. Innovation: Management, Policy & Practice, Vol.14.1, pp. 107-108.
- American Marketing Association Board of Directors (2013). *Definition of Marketing*. American Marketing Association. Acedido a 16 de Novembro de 2014, em <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Anthony, S.D., Johnson, M.W, Sinfield, J.V. & Altman, E.J. (2011). *Inovação para o crescimento: ferramentas para incentivar e administrar a inovação*. M. Books do Brasil Editora, São Paulo
- Antos, G. (2015) *Cálculo amostral: calculadora on-line*. Acedido a 1 de Maio de 2015, em: <http://www.calculoamostral.vai.la>.
- Appiah-Adu, K., Fyall, A. & Singh, S. (2001). *Marketing effectiveness and business performance in the financial services industry*. Journal of Services Marketing. Vol. 15, nº1, pp. 18-34.
- Baker, W.E. & Sinkula, J.M. (2009). *The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small business*. Journal of Small Business Management, Vol.47, pp. 4-43
- Behling, Orlando & Law, K. S. (2000). *Translating Questionnaires and Other Research Instruments: Problems and Solutions*. Thousand Oaks. CA: Sage Publications.
- Churchill, G. Jr. (1979). *A paradigm for developing better measures of marketing constructs*. Journal of Marketing Research, Vol. 16, pp. 64-73
- Connor, P. & Tynan, C. (1999). *In sickness and in health: exploring and redeveloping a measure of marketing effectiveness*. Journal of Marketing Management, Vol.15, Nº8, pp. 733-756.
- Damanpour, F. (1991). *Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators*. Academy of Management Journal, Vol.34, nº3, pp. 555-590
- Day, G. S. & Wensley, R. (1983). *Marketing theory with a strategic orientation*. Journal of Marketing, Vol.47, pp. 78-89
- Day, G. (1994). *The capabilities of market-driven organizations*. Journal of Marketing, Vol. 58, pp. 37-52
- Day, G.S. (1999). *The market driven organization. Understanding, attracting and keeping valuable customers*. The Free Press
- Deshpandé, R. & Webster, F. (1989). *Organizational culture and marketing: defining the Research agenda*. Journal of Marketing, Vol. 53, Nº1, pp. 3-15
- Deshpandé, R., Farley, J. & Webster, F. (1993). *Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis*. Journal of Marketing, Vol. 57, Nº1, pp. 23-27
- Deshpandé, R. & Farley, J. (1998). *Measuring market orientation: generalization and synthesis*. Journal of Market Focused Management, Vol. 2, pp. 213-232

- Dobni, C.B. (2008). *Measuring innovation culture in organizations. The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis*. European Journal of Innovation Management, Vol.11, nº4, pp. 539-559
- Erdil, S., Erdil, O. & Keskin, H. (2004). *The relationships between market orientation, firm innovativeness and innovation performance*. Journal of Global Business and Technology
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). *Structural Equation Models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics*. Journal of Marketing Research, Vol.18, pp. 382-8
- Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S. & Sherry Jr., J.F. (2006). *Creating a market orientation: a longitudinal, multi-firm, grounded analysis of cultural transformation*. Journal of Marketing, Vol.70, pp-37-55
- Grinstein, A. (2008). *The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis*. Journal of Academy of Marketing Science, Vol.36, pp. 166-173
- Hair, J., Anderson, R., Tathan, R. & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall International, 5ª Edição, Nova Iorque, EUA
- Han, J. K., Kim, N., Srivastava, R. (1998). *Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?* Journal of Marketing, Vol. 62, pp. 30-45
- Hill, M. & Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Edições Sílabo, Lisboa, pp.1-370
- Hollen, R. M. A., Van Den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2013). *The role of management innovation in enabling technological process innovation: an inter-organizational perspective*. European Management Review, Vol. 10, pp. 35-50
- Hurley, R. F. & Hult, G. T. (1998). *Innovation, Market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination*. Journal of Marketing, Vol. 62, pp. 42-54
- Jaworski, B. & Kohli, A. (1993). *Market orientation: antecedents and consequences*. Journal of Marketing, Vol. 57, pp. 53-70
- Jaworski, B., Kohli, A. & Kumar, A. (1993). *MARKOR: A measure of market orientation*. Journal of Marketing Research, Vol. 30, Nº4, pp. 467-477
- Jaworski, B., Kohli & Sahay, A. (2000). *Market-driven versus driving markets*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.28, Nº1, pp. 45-54
- Jiménez-Jimenez, D., Valle, R., S. & Hernandez-Espallardo, M. (2008). *Fostering Innovation*. European Journal of Innovation Management, Vol.11, nº3, pp. 389-412
- Kirca, A.H., Jayachandran, S. & Bearden, W.O. (2005). *Market orientation: a meta-analytic Review and assessment of its antecedents and impact on performance*. Journal of Marketing, Vol.69, pp. 24-41
- Kohli, A. & Jaworski, B. (1990). *Market Orientation: the construct, research propositions and managerial implications*. Journal of Marketing, Vo.54, pp. 1-18
- Kotler, P. (1977). *From sales obsession to marketing effectiveness*. Harvard Business Review
- Kotler, P., Kartajaya H. & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0.: From products to customers to the human spirit*. John Wiley & Sons, INC.
- Kotler, P. (2011). *Marketing Management*. Prentice Hall, 14ª Edição.

- Leisen, B., Lilly, B. & Winsor, R.D. (2002) *The effects of organizational culture and market orientation on the effectiveness of strategic marketing alliances*. The Journal of Services Marketing, Vol. 16, nº 2/3, pp. 201-222
- Levitt, T. (1960). *Marketing myopia*. Harvard Business Review, pp. 45-56
- Marôco, J. (2014a). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. 6ª Edição. Report Number, Pêro Pinheiro.
- Marôco, J. (2014b). *Análise de equações estruturais. Fundamentos teóricos, software e aplicações*. 2ª Edição. Report Number, Pêro Pinheiro.
- Mavondo, F. & Farrel, M. (2003) *Cultural orientation: its relationship with market orientation, innovation and organisational performance*. Management Decision, Vol.41, nº3, pp. 241-249
- Mavondo, F., Chimhanzi, J. & Stewart, J. (2005). *Learning orientation and market orientation: relationship with Innovation, human resource practices and performance*. European Journal of Marketing, Vol. 39, pp. 12-35
- McDonald, R.P. & Ringo Ho, M. (2002). *Principles and practice in reporting structural equation analyses*. Psycholological Methods, Vol.7, nº1, pp. 64-82
- McKenna, R. (1991). *Marketing is everything*. Harvard Business Review. Acedido a 20 de setembro de 2014., em: <https://hbr.org/1991/01/marketing-is-everything#>
- Narver, J.C. & Slater, F.S. (1990). *The effect of a market orientation on business profitability*. Journal of Marketing
- Narver, J.C. & Slater, S.F. (1998). *Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two*. Strategic Management Journal, Vol. 19, pp. 1001-1006
- Narver, J.C., Slater, S.F. & Tietje, B. (1998). *Creating a market orientation*. Journal of Market Focused Management. 2.3., pp. 241-255
- Narver, J.C. & Slater, S.F. (2000). *The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication*. Journal of Business Research, Vol. 48, pp. 69-73
- Narver, J.C., Slater, S.F. & MacLachlan, D.L. (2000). *Total market orientation, business performance and innovation*. Marketing Science Institute.
- Narver, J.C., Slater, S.F. & MacLachlan, D.L. (2004). *Responsive and proactive market orientation and new-product success*. Product Innovation Management, Vol. 21, pp. 334-347
- Ngo, L. V. & O'Cass, A. (2012). *In search of innovation and customer-related performance superiority: the role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions*. Journal of Product Development and Management Association. Vol. 29, nº5, pp. 861-877
- Nwokah, N. G. & Ahiauzu, I. (2008). *Managerial competencies and marketing effectiveness in corporate organizations in Nigeria*. Journal of Management Development, Vol. 27, nº8, pp. 858-878
- Nwokah, N. G. & Ondukwu, F.E. (2009). *Competitive intelligence and marketing effectiveness in corporate organizations in Nigeria*. African Journal of Marketing Management, Vol. 1, nº1, pp. 010-022
- O'Cass, A. & Ngo, L. V. (2006). *Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance*. European Journal of Marketing, Vol.41, nº7/8

- Pimenta da Gama, A. (2011). *Auditorias de Marketing*. Edições IADE, Lisboa
- Prahalad, C. K. (1993). *The role of core competencies in the corporation*. Research Technology Management, Vol. 36, nº6, pp.40-47
- Rubera, G. & Kirca, A. H. (2012) *Firm innovativeness and its performance outcome: a meta-analytic review and theoretical integration*. Journal of Marketing, Vol. 76, pp. 130-147
- Saunila, M. & Ukko, J. (2012). *A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects*. Baltic Journal of Management, Vol.7, nº4, pp. 355-375
- Sheppard, R. (2011). *The evolution and conceptualization of market orientation: what managers ought to know*. Journal of Management Policy and Practice, Vol. 12.6, pp. 30-45
- Sin, L.Y.M & Tse, A.C.B. (2000). *How does marketing effectiveness mediate the effect of organizational culture on business performance? The case of service firms*. The Journal of Services Marketing. Vol.14, 4., pp. 295-309
- Sinkula, J.M. (1994). *Market information processing and organizational learning*. Journal of Marketing, Vol.58, pp-35-45.
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (1994a). *Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?*. Journal of Marketing, Vol. 58, pp. 46-55
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (1994b). *Market orientation, customer value, and superior performance*. Business Horizons
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (1995). *Market orientation and the learning organization*. Journal of Marketing, Vol. 59, pp. 63-74
- Thompson, S. K. (2002). *Sampling, Second Edition*. New York: Wiley.
- Tournois, L. (2013) *Total market orientation, customer value, and market performance from a dual perspective*. The Journal of Applied Business Research, Vol.29, nº4, pp. 1157-1173
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2004). *Evolving to a new dominant logic for marketing*. Journal of Marketing, Vol.68, pp. 1-17
- Vorhies, D. W. (1998). *An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness*. Journal of Strategic Marketing, Vol. 6, pp. 3-23
- Wang, C.L. & Ahmed, P.K. (2004). *The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis*. European Journal of Innovation Management, Vol.7, nº4, pp. 303-313
- Webster, C. (1995). *Marketing culture and marketing effectiveness in service firms*. Journal of Services Marketing, Vol. 9, nº2, pp. 6-21
- Zheng, W., Yang, B. & McLean, G. N. (2009) *Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management*. Journal of Business Research

BIBLIOGRAFIA

- Ambler, T. & Riley, D. (2000). *Marketing Metrics: A Review of Performance Measures in use in the UK and Spain*. Marketing Science Institute. Report Nº 00-500, pp.1-30
- Ambler, T., Kokkinaki, F. & Puntoni, S. (2004). *Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection*. Journal of Marketing Management, Vol.20, No.3/4, pp.475-498
- Cepeda, G. & Roldan, J. (2004). *Aplicando la tecnica PLS en la Administración de Empresas*. Ponencia XIV Congreso Nacional de ACEDE: Conocimiento y Competitividad, pp.74-78. Acedido a 25 de Abril de 2015, em http://www.acede.org/index-archivos/CD_Murcia/Indice_%Autores/documentos/IDP410.pdf
- Appiah-Adu, K. (1999). *Marketing effectiveness and customer retention in the service sector*. The Services Industries Journal, Vol.19, nº3, pp. 26-41
- Bollen, K. & Long, J. (1993). *Testing Structural Equation Models*. Sage Publications, New Jersey, EUA
- Chin, W. (1998). *Issues and Opinion on Structural Equation Modeling*. MIS Quarterly
- Ersun, A.N. & Tugba, K. (2013). *Innovation management and marketing in global enterprises*. International Journal of Business and Management, Vol.8, nº20, pp. 76-86
- Fornell, C. (1982). *A second generation of multivariate analysis: An overview*. A Second Generation of Multivariate Analysis C. Fornell. Praeger Publishers, Nova Iorque, EUA, pp. 1-21
- Fornell, C. (1987). *A Second Generation of Multivariate Analysis: Classification of Methods and Implications for Marketing Research*. Review of Marketing, M. Houston. American Marketing Association, Chicago, EUA, pp.407-450
- Hoz, Arturo (1985). *Investigacion Educativa: Dicionário Ciências da Educação*, Madrid: Ediciones Anaya, S.A.
- Ibert, J., Baumard, P., Donada, C. & Xuereb, J. (2001). *Data Collection and Managing the Data Source*. Doing Management Research: a comprehensive guide, Raymond Thietart. Sage Publications, EUA, pp. 172-195
- Kerlinger, F. (1973). *The foundation of behavioral research*. Holt Rinehardt & Winston, Nova Iorque, EUA
- Levy, P. S. & Lemeshow, S. (1991). *Sampling of Populations. Methods and Applications*. NY: Wiley Series in Probability and Mathematical Statistics – Applied Probability and Statistics Section.
- Lilien, G., Kotler, P. & Moorthy, F. (1992). *Marketing models*. Prentice Hall International, Nova Iorque, EUA
- Lilien, G. & Rangaswamy, A. (1997). *Marketing Engineering: Computer assisted marketing analysis and planning*. Addison-Wesley, Massachussets, EUA
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications, Califórnia, EUA
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W. & Mason, C. (2007). *Market orientation, marketing capabilities, and firm performance*. Strategic Management Journal, Vol. 30, pp. 909-920
- Murray, P. & Carter, L. (2005) *Improving marketing intelligence through learning systems and knowledge communities in not-for-profit workplaces*. Journal of Workplace Learning, Vol.17, nº 7/8, pp. 421-435

- Poesi, F. & Maréchal, C. (2001). *Constructing the Research Problem*. Doing Management Research: a comprehensive guide. Raymond Thietart, Sage Publications, Califórnia, EUA, pp.31-50
- Popper, K. (1977). *The logic of scientific discovery*. Hutchinson, Londres, Reino Unido
- Quintane, E., Casselman, R.M., Reiche, B.S. & Nylund, P.A. (2011), *Innovation as a knowledge-based outcome*. Journal of Knowledge Management, Vol.15, pp. 928-947
- Royer, I. & Zarlowski, P. (2001). *Sampling*. Doing Management Research: a comprehensive guide. Raymond Thietart. Sage Publications, Califórnia, EUA, pp.147-171
- Schumaker, R. & Lomax, R. (1996). *A Beginner's guide to structural equation modeling*. Lawrence Erlbaum Associates, Nova Jersey, EUA, pp.1-258
- Séville, M. & Perret, V. (2001). *Epistemological Foundations. Doing Management Research: a comprehensive guide*. Raymond Thietart. Sage Publications, Califórnia, EUA, pp.13-30
- Silvestre, A.L. (2007). *Análise de dados e estatística descritiva*. Escolar Editora
- Summers, J. (2001), *Guidelines for Conducting Research and Publishing in Marketing: From Conceptualization Through the Review Process*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.29, pp.405-415

ANEXOS

ANEXO A: Questionário

A relação entre a Orientação para o Mercado, Eficácia do Marketing e Inovação

1. Seja bem-vindo!

Exmo.(a) Senhor(a),

Desde já grata pela sua contribuição e disponibilidade para preencher o presente questionário. A sua resposta é valiosa!

A presente investigação pretende averiguar de que forma se comporta a relação entre **aOrientação para o Mercado, Eficácia do Marketing e Inovação**, sendo o estudo aplicado a empresas de grande dimensão, dos distritos de Lisboa e Porto.

O questionário é dirigido a **Diretores, Gestores e/ou Técnicos de Marketing**. Responda de acordo com o seu conhecimento/sensibilidade sobre a empresa onde trabalha.

Toda a informação será tratada de forma estritamente confidencial, pelo que não será difundida qualquer identificação de âmbito pessoal ou empresarial.

Não existem respostas certas ou erradas. Uma resposta verdadeira e sincera, irá assegurar positivamente a viabilidade do estudo e a interpretação dos seus resultados.

O preenchimento do questionário demora aproximadamente **10 minutos**.

Muito obrigada,
Melhores cumprimentos,

Patrícia Pereira

Mestrado em Marketing
IADE-U, Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário

A relação entre a Orientação para o Mercado, Eficácia do Marketing e Inovação

2. Questões gerais

*** 1. Por favor, indique o setor de atividade da empresa.**

*** 2. Número de funcionários**

*** 3. Volume de vendas do ano anterior (€)**

*** 4. Função na empresa**

- ☐ Administrador
- ☐ Diretor de Marketing
- ☐ Gestor de Marketing
- ☐ Técnico de Marketing
- ☐ Outro

*** 5. Qual o principal mercado de atuação da empresa?**

- ☐ Consumidores individuais
- ☐ Empresas
- ☐ Ambos

*** 6. Indique qual a percentagem de vendas para exportações sobre a totalidade das vendas da empresa.**

- ☐ ≤ 5%
- ☐ 5% a 25%
- ☐ 26% a 50%
- ☐ 51% a 75%
- ☐ ≥ 75%

A relação entre a Orientação para o Mercado, Eficácia do Marketing e Inovação

3. Orientação para o mercado

Numa escala de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente), pretende-se conhecer a sua perceção relativamente a cada uma das situações apresentadas a seguir.

*** 7. Ajudamos os nossos clientes a antecipar desenvolvimentos no mercado.**

Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 8. Tentamos continuamente descobrir necessidades adicionais dos nossos clientes, das quais estão inconscientes.**

Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 9. Incorporamos soluções para necessidades inarticuladas dos clientes nos nossos novos produtos e serviços.**

Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 10. Fazemos *brainstorming* sobre como os clientes usam os nossos produtos e serviços.**

Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 11. Inovamos mesmo com o risco de tornar os nossos próprios produtos obsoletos.**

Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 12. Procuramos oportunidades em áreas onde os clientes têm dificuldade em expressar as suas necessidades.**

Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 13. Trabalhamos próximo com utilizadores líder que tentam reconhecer as necessidades dos clientes meses, ou mesmo anos antes que a maioria do mercado as reconheçam.**

Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 14. Extrapolamos tendências chave para ganhar informação sobre o que os utilizadores de um mercado irão necessitar no futuro.**

Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A relação entre a Orientação para o Mercado, Eficácia do Marketing e Inovação

4. Orientação para o mercado

Numa escala de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente), pretende-se conhecer a sua perceção relativamente a cada uma das situações apresentadas a seguir.

*** 15. Monitorizamos constantemente o nosso grau de compromisso e orientação em servir as necessidades dos clientes.**

Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 16. Comunicamos livremente informações, entre todos os departamentos, sobre as experiências de sucesso e insucesso, ocorridas com os clientes.**

Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 17. A nossa estratégia para a obtenção de uma vantagem competitiva é baseada no entendimento das necessidades dos clientes.**

Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 18. Medimos frequente e sistematicamente a satisfação dos clientes.**

Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 19. Somos mais focados nos nossos clientes que os nossos concorrentes.**

Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 20. Acredito que esta empresa existe principalmente para servir os clientes.**

Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 21. Os dados sobre a satisfação dos clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos da empresa.**

Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A relação entre a Orientação para o Mercado, Eficácia do Marketing e Inovação

5. Eficácia do Marketing

Consoante a sua perceção, classifique numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) as seguintes questões relativas à Eficácia do Marketing da sua empresa.

*** 22. A gestão reconhece a importância de dirigir/orientar a empresa com o propósito de servir as necessidades e desejos dos mercados escolhidos.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 23. A gestão desenvolve ofertas e planos de marketing diferentes para os diferentes segmentos de mercado.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 24. A gestão adota uma visão integrada dos sistemas de marketing (fornecedores, canais, concorrentes, consumidores, ambiente) no planeamento do negócio.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 25. O marketing atua de forma integrada e controla as suas principais funções.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 26. A gestão de marketing articula-se bem com a gestão das restantes áreas da empresa (pesquisa, produção, aquisição, distribuição física e finanças).**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 27. O processo de desenvolvimento de novos produtos é bem estruturado, executado profissionalmente e com os recursos adequados.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A relação entre a Orientação para o Mercado, Eficácia do Marketing e Inovação

6. Eficácia do Marketing

Consoante a sua perceção, classifique numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) as seguintes questões relativas à Eficácia do Marketing da sua empresa.

*** 28. Os estudos de marketing sobre consumidores, influenciadores de compra, canais e concorrentes, são conduzidos frequentemente.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 29. A gestão conhece o potencial de vendas e rentabilidade dos diferentes segmentos, clientes, territórios, produtos, canais e tamanhos de encomendas/compras.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 30. É feito um esforço para medir a eficácia dos gastos de marketing.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 31. A gestão desenvolve um plano de marketing anual detalhado e planeado cuidadosamente a longo prazo, que é atualizado anualmente.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 32. A estratégia de marketing atual é clara, inovadora e fundamentada em informação.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 33. A gestão conduz revisões regulares dos seus planos e tem estabelecidos planos de contingência.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A relação entre a Orientação para o Mercado, Eficácia do Marketing e Inovação

7. Eficácia do Marketing

Consoante a sua perceção, classifique numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) as seguintes questões relativas à Eficácia do Marketing da sua empresa.

*** 34. O pensamento de marketing da gestão de topo é comunicado e implementado com sucesso tanto vertical como horizontalmente.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 35. Os recursos de marketing são adequados e aplicados eficientemente.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 36. A gestão demonstra uma boa capacidade para reagir rápida e eficazmente aos desenvolvimentos de mercado.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 37. A gestão reconhece a importância de desenhar uma estrutura que reflita uma estratégia orientada para o cliente.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 38. A cultura da empresa traduz-se num conjunto de valores e crenças partilhados relativamente ao compromisso da prática de marketing.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 39. A gestão reconhece e demonstra a importância de melhorar a aprendizagem organizacional.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A relação entre a Orientação para o Mercado, Eficácia do Marketing e Inovação

8. Inovação Organizacional

Numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), pretende-se conhecer a sua perceção relativamente às questões de Inovação apresentadas a seguir.

*** 40. A nossa empresa é muitas vezes a primeira a introduzir novos produtos e serviços no mercado.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 41. Esses produtos e serviços oferecidos são muitas vezes percebidos como novos/originais pelos consumidores.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 42. Em comparação com os concorrentes, o nosso plano de marketing mais recente para produtos é revolucionário no mercado.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 43. Em comparação com os concorrentes, a nossa empresa introduziu mais produtos e serviços durante os últimos cinco anos.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 44. A natureza do processo de produção da nossa empresa é nova quando comparada à dos concorrentes.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 45. Em comparação com a concorrência, a nossa empresa realiza mudanças nos métodos de produção a uma grande velocidade.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 46. Estamos constantemente a melhorar os nossos processos de negócio.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A relação entre a Orientação para o Mercado, Eficácia do Marketing e Inovação

9. Inovação Organizacional

Numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), pretende-se conhecer a sua perceção relativamente às questões de Inovação apresentadas a seguir.

*** 47. Estamos dispostos a experimentar novas formas de fazer as coisas e a procurar soluções originais e invulgares.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 48. Na nossa empresa, toleramos indivíduos que façam as coisas de um modo diferente.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 49. Recebemos bastante apoio dos gestores/chefias se queremos experimentar novas formas de fazer as coisas.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 50. Encorajamos as pessoas a pensarem e comportarem-se de forma original e não convencional.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 51. A gestão responde ativamente à adoção de “novas formas de fazer as coisas” pelos principais concorrentes.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 52. Os gestores executivos da empresa estão dispostos a arriscar para alcançar e explorar novas oportunidades de crescimento.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 53. Os gestores executivos procuram constantemente soluções novas e originais para os problemas através das ideias de todos.**

Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A relação entre a Orientação para o Mercado, Eficácia do Marketing e Inovação

10. Concluído.

Grata pela sua disponibilidade.

Caso pretenda algum esclarecimento, ou ter acesso aos resultados da investigação, por favor envie um email para pppereira.19@gmail.com, indicando o endereço eletrónico para o qual deseja o envio.

Melhores cumprimentos,

Patrícia Pereira
Mestrado em Marketing, IADE-U

ANEXO B: Procedimentos da análise fatorial exploratória para a escala de orientação total para o mercado.

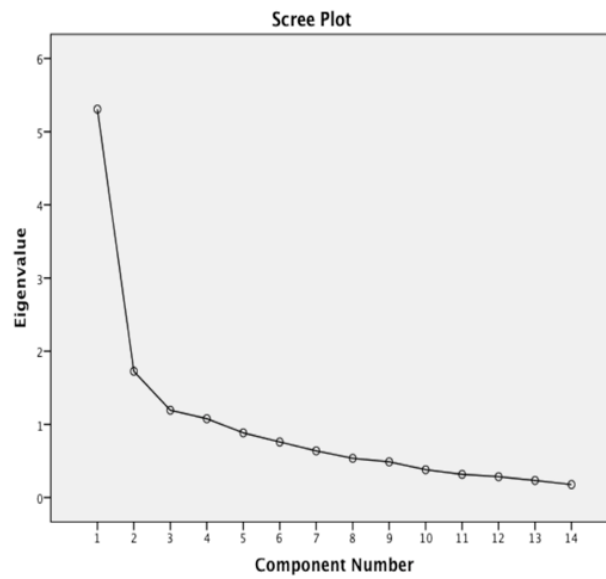
- Apresentação sintética dos resultados da primeira análise fatorial exploratória à escala de orientação para o mercado.

Itens	Fatores				Comunalidade
	1	2	3	4	
ORM1	-,031	,540	-,024	,578	,627
ORM2	,106	,797	,095	,105	,667
ORM3	,243	,655	-,027	,094	,498
ORM4	,580	,140	,267	,327	,534
ORM5	,069	-,084	,811	,088	,678
ORM6	,315	,406	,614	,066	,645
ORM7	,066	,460	,604	,074	,587
ORM8	,265	,717	,325	-,039	,691
OPM1	,788	,179	,094	,051	,664
OPM2	,810	,037	,166	-,018	,686
OPM3	,778	,128	,020	,308	,716
OPM4	,801	,201	-,097	,192	,728
OPM5	,313	,038	-,034	,780	,709
OPM6	,214	,051	,360	,718	,693
OPM7	,651	,203	,257	,140	,551
<i>Eigenvalue</i>	5,465	1,777	1,243	1,187	
% Variância explicada	24,506%	16,057%	12,202%	11,717%	Acumulada 64,483%

- Matriz de correlação dos itens da escala de orientação para o mercado

		ORM2	ORM3	ORM4	ORM5	ORM6	ORM7	ORM8	OPM1	OPM2	OPM3	OPM4	OPM5	OPM6	OPM7
Correlação	ORM2	1,000	,447	,245	,079	,409	,242	,612	,217	,164	,191	,231	,143	,286	,278
	ORM3	,447	1,000	,311	,146	,343	,212	,284	,252	,155	,256	,356	,176	,073	,370
	ORM4	,245	,311	1,000	,258	,450	,185	,277	,573	,422	,505	,470	,310	,433	,380
	ORM5	,079	,146	,258	1,000	,358	,336	,123	,140	,203	,084	,045	,068	,244	,173
	ORM6	,409	,343	,450	,358	1,000	,473	,482	,342	,332	,331	,260	,182	,342	,431
	ORM7	,242	,212	,185	,336	,473	1,000	,573	,181	,186	,220	,169	,144	,202	,303
	ORM8	,612	,284	,277	,123	,482	,573	1,000	,424	,272	,308	,299	,137	,260	,356
	OPM1	,217	,252	,573	,140	,342	,181	,424	1,000	,586	,565	,616	,279	,267	,412
	OPM2	,164	,155	,422	,203	,332	,186	,272	,586	1,000	,658	,529	,229	,189	,519
	OPM3	,191	,256	,505	,084	,331	,220	,308	,565	,658	1,000	,636	,457	,348	,507
	OPM4	,231	,356	,470	,045	,260	,169	,299	,616	,529	,636	1,000	,421	,264	,569
	OPM5	,143	,176	,310	,068	,182	,144	,137	,279	,229	,457	,421	1,000	,476	,314
	OPM6	,286	,073	,433	,244	,342	,202	,260	,267	,189	,348	,264	,476	1,000	,443
	OPM7	,278	,370	,380	,173	,431	,303	,356	,412	,519	,507	,569	,314	,443	1,000
p-value	ORM2		,000	,018	,252	,000	,019	,000	,031	,081	,052	,024	,111	,007	,008
	ORM3	,000		,003	,107	,001	,035	,007	,015	,093	,014	,001	,067	,268	,001
	ORM4	,018	,003		,013	,000	,057	,008	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000
	ORM5	,252	,107	,013		,001	,002	,148	,117	,041	,238	,352	,284	,018	,070
	ORM6	,000	,001	,000	,001		,000	,000	,001	,002	,002	,013	,061	,001	,000
	ORM7	,019	,035	,057	,002	,000		,000	,061	,056	,030	,075	,110	,042	,004
	ORM8	,000	,007	,008	,148	,000	,000		,000	,009	,004	,005	,122	,013	,001
	OPM1	,031	,015	,000	,117	,001	,061	,000		,000	,000	,000	,008	,011	,000
	OPM2	,081	,093	,000	,041	,002	,056	,009	,000		,000	,000	,025	,054	,000
	OPM3	,052	,014	,000	,238	,002	,030	,004	,000	,000		,000	,000	,001	,000
	OPM4	,024	,001	,000	,352	,013	,075	,005	,000	,000	,000		,000	,011	,000
	OPM5	,111	,067	,004	,284	,061	,110	,122	,008	,025	,000	,000		,000	,003
	OPM6	,007	,268	,000	,018	,001	,042	,013	,011	,054	,001	,011	,000		,000
	OPM7	,008	,001	,000	,070	,000	,004	,001	,000	,000	,000	,000	,003	,000	

- *Scree Plot* da escala de orientação para o mercado.



ANEXO C: Procedimentos da análise fatorial exploratória para a escala de eficácia do marketing.

- Apresentação sintética dos resultados da primeira análise fatorial exploratória à escala de eficácia do marketing.

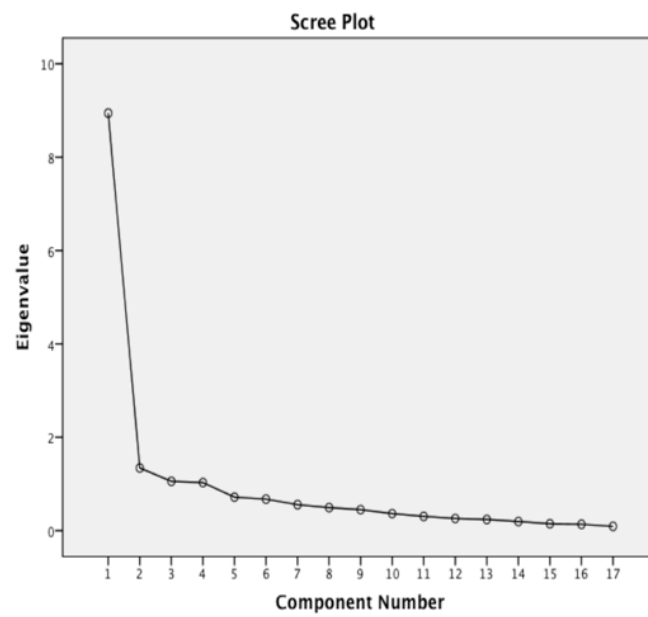
Itens	Fatores				Comunalidade
	1	2	3	4	
FOC1	,245	,206	,025	0,813	,764
FOC2	,651	,178	,233	,393	,664
FOC3	,722	,275	,324	,316	,802
OIM1	,776	,161	,184	,227	,714
OIM2	,566	,580	,200	,138	,715
OIM3	,026	,664	,520	,240	,769
IMA1	,380	,751	-,029	,065	,713
IMA2	,311	,704	,152	,351	,739
IMA3	,669	,246	,316	,142	,629
ORE1	,740	,116	,227	,236	,669
ORE2	,783	,357	,047	,155	,767
ORE3	,488	,331	,587	,107	,705
EOP1	,695	,286	,436	,160	,780
EOP2	,532	,224	,679	-,023	,795
EOP3	,393	-,076	,716	,183	,706
CRO1	,305	,067	,093	,775	,706
CRO2	,511	,303	,322	,453	,662
CRO3	,009	,241	,545	,613	,731
<i>Eigenvalue</i>	9,526	1,347	1,115	1,041	
% Variância explicada	29,399%	14,528%	14,440%	14,018%	Acumulada 72,385%

- Matriz de correlação dos itens da escala de eficácia do marketing.

		FOC1	FOC2	FOC3	OIM1	OIM3	IMA1	IMA2	IMA3	ORE1	ORE2	ORE3	EOP1	EOP2	EOP3	CRO1	CRO2	CRO3
Correlação	FOC1	1,000	,527	,473	,358	,352	,285	,513	,324	,389	,355	,351	,408	,218	,299	,622	,515	,423
	FOC2	,527	1,000	,776	,609	,339	,337	,559	,571	,582	,534	,515	,697	,498	,464	,393	,619	,415
	FOC3	,473	,776	1,000	,697	,450	,526	,578	,683	,671	,656	,617	,763	,641	,575	,511	,659	,427
	OIM1	,358	,609	,697	1,000	,399	,378	,398	,614	,609	,811	,532	,621	,510	,484	,455	,547	,354
	OIM3	,352	,339	,450	,399	1,000	,420	,548	,386	,303	,398	,549	,418	,450	,357	,314	,414	,534
	IMA1	,285	,337	,526	,378	,420	1,000	,593	,402	,370	,527	,430	,509	,374	,201	,318	,438	,194
	IMA2	,513	,559	,578	,398	,548	,593	1,000	,560	,446	,507	,439	,520	,436	,314	,357	,565	,442
	IMA3	,324	,571	,683	,614	,386	,402	,560	1,000	,710	,594	,565	,630	,550	,461	,311	,522	,398
	ORE1	,389	,582	,671	,609	,303	,370	,446	,710	1,000	,611	,608	,644	,525	,388	,389	,604	,364
	ORE2	,355	,534	,656	,811	,398	,527	,507	,594	,611	1,000	,586	,641	,506	,360	,449	,595	,241
	ORE3	,351	,515	,617	,532	,549	,430	,439	,565	,608	,586	1,000	,668	,679	,548	,354	,534	,437
	EOP1	,408	,697	,763	,621	,418	,509	,520	,630	,644	,641	,668	1,000	,786	,539	,397	,675	,402
	EOP2	,218	,498	,641	,510	,450	,374	,436	,550	,525	,506	,679	,786	1,000	,626	,295	,606	,343
	EOP3	,299	,464	,575	,484	,357	,201	,314	,461	,388	,360	,548	,539	,626	1,000	,355	,419	,360
	CRO1	,622	,393	,511	,455	,314	,318	,357	,311	,389	,449	,354	,397	,295	,355	1,000	,486	,471
	CRO2	,515	,619	,659	,547	,414	,438	,565	,522	,604	,595	,534	,675	,606	,419	,486	1,000	,569
	CRO3	,423	,415	,427	,354	,534	,194	,442	,398	,364	,241	,437	,402	,343	,360	,471	,569	1,000
p-value	FOC1		,000	,000	,001	,001	,007	,000	,002	,000	,001	,001	,000	,031	,005	,000	,000	,000
	FOC2	,000		,000	,000	,002	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	FOC3	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	OIM1	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	OIM3	,001	,002	,000	,000		,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,001	,003	,000	,000
	IMA1	,007	,002	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,000	,001	,043	,003	,000	,049
	IMA2	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,001	,000	,000
	IMA3	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000
	ORE1	,000	,000	,000	,000	,004	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	ORE2	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,019
	ORE3	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,001	,000	,000
	EOP1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	EOP2	,031	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,005	,000	,001

EOP3	,005	,000	,000	,000	,001	,043	,003	,000	,000	,001	,000	,000	,000		,001	,000	,001
CRO1	,000	,000	,000	,000	,003	,003	,001	,003	,000	,000	,001	,000	,005	,001		,000	,000
CRO2	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
CRO3	,000	,000	,000	,001	,000	,049	,000	,000	,001	,019	,000	,000	,001	,001	,000	,000	

- *Scree Plot* da escala de eficácia do marketing.



ANEXO D: Procedimentos da análise fatorial exploratória para a escala de inovação organizacional.

- Matriz de correlação dos itens da escala de inovação organizacional.

		CPD1	CPD2	CPD3	CPD4	CPC1	CPC2	CPC3	CIC1	CIC2	CIC3	CIC4	CIE1	CIE2	CIE3
Correlação	CPD1	1,000	,829	,696	,671	,511	,475	,305	,379	,343	,317	,204	,462	,271	,365
	CPD2	,829	1,000	,707	,629	,487	,479	,390	,494	,387	,399	,354	,552	,479	,424
	CPD3	,696	,707	1,000	,617	,547	,563	,493	,409	,361	,377	,299	,496	,414	,482
	CPD4	,671	,629	,617	1,000	,686	,560	,307	,485	,457	,405	,273	,436	,414	,402
	CPC1	,511	,487	,547	,686	1,000	,793	,400	,381	,426	,397	,395	,602	,433	,429
	CPC2	,475	,479	,563	,560	,793	1,000	,477	,443	,401	,407	,352	,589	,405	,420
	CPC3	,305	,390	,493	,307	,400	,477	1,000	,582	,468	,495	,415	,558	,556	,538
	CIC1	,379	,494	,409	,485	,381	,443	,582	1,000	,632	,669	,496	,581	,575	,584
	CIC2	,343	,387	,361	,457	,426	,401	,468	,632	1,000	,695	,616	,539	,559	,553
	CIC3	,317	,399	,377	,405	,397	,407	,495	,669	,695	1,000	,826	,702	,710	,785
	CIC4	,204	,354	,299	,273	,395	,352	,415	,496	,616	,826	1,000	,664	,636	,669
	CIE1	,462	,552	,496	,436	,602	,589	,558	,581	,539	,702	,664	1,000	,672	,704
	CIE2	,271	,479	,414	,414	,433	,405	,556	,575	,559	,710	,636	,672	1,000	,740
	CIE3	,365	,424	,482	,402	,429	,420	,538	,584	,553	,785	,669	,704	,740	1,000
p-value	CPD1		,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,001	,003	,041	,000	,010	,001
	CPD2	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	CPD3	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,005	,000	,000	,000
	CPD4	,000	,000	,000		,000	,000	,004	,000	,000	,000	,009	,000	,000	,000
	CPC1	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	CPC2	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	CPC3	,004	,000	,000	,004	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	CIC1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	CIC2	,001	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	CIC3	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	CIC4	,041	,001	,005	,009	,000	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	CIE1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	CIE2	,010	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	CIE3	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

ANEXO E: Fatores resultantes das análise fatorial exploratória e respectivos itens integrantes.

- **Escala de orientação para o mercado**

Fator 1: Orientação para o cliente (OC)

.OC1: Fazemos brainstorming sobre como os clientes usam os nossos produtos e serviços.

.OC2: Monitorizamos constantemente o nosso grau de compromisso e orientação em servir as necessidades dos clientes.

.OC3: Comunicamos livremente informações, entre todos os departamentos, sobre as experiências de sucesso e insucesso, ocorridas com os clientes.

.OC4: A nossa estratégia para a obtenção de uma vantagem competitiva é baseada no entendimento das necessidades dos clientes.

.OC5: Medimos frequente e sistematicamente a satisfação dos clientes.

.OC6: Os dados sobre a satisfação dos clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos da empresa.

Fator 2: Proatividade da estratégia (PE)

.PE1: Tentamos continuamente descobrir necessidades adicionais dos nossos clientes, das quais estão inconscientes.

.PE2: Incorporamos soluções para necessidades inarticuladas dos clientes nos nossos novos produtos e serviços.

.PE3: Extrapolamos tendências chave para ganhar informação sobre o que os utilizadores de um mercado irão necessitar no futuro.

Fator 3: Auscultação do mercado (AM)

.AM1: Inovamos mesmo com o risco de tornar os nossos próprios produtos obsoletos.

.AM2: Procuramos oportunidades em áreas onde os clientes têm dificuldade em expressar as suas necessidades.

.AM3: Trabalhamos próximo com utilizadores líder que tentam reconhecer as necessidades dos clientes meses, ou mesmo anos antes que a maioria do mercado as reconheçam.

Fator 4 : Foco no cliente (FC)

.FC1: Somos mais focados nos nossos clientes que os nossos concorrentes.

.FC2: Acredito que esta empresa existe principalmente para servir os clientes.

- **Escala de eficácia do marketing**

Fator 1: Implementação da filosofia de marketing (IFM)

IFM1: A gestão desenvolve ofertas e planos de marketing diferentes para os diferentes segmentos de mercado.

.IFM2: A gestão adota uma visão integrada dos sistemas de marketing (fornecedores, canais, concorrentes, consumidores, ambiente) no planeamento do negócio.

.FM3: O marketing atua de forma integrada e controla as suas principais funções.

.IFM4: É feito um esforço para medir a eficácia dos gastos de marketing.

.IFM5: A gestão desenvolve um plano de marketing anual detalhado e planeado cuidadosamente a longo prazo, que é atualizado anualmente.

.IFM6: A estratégia de marketing atual é clara, inovadora e fundamentada em informação.

.IFM7: O pensamento de marketing da gestão de topo é comunicado e implementado com sucesso tanto vertical como horizontalmente.

.IFM8: A cultura da empresa traduz-se num conjunto de valores e crenças partilhados relativamente ao compromisso da prática de marketing.

Fator 2: Planeamento da atuação no mercado (PAM)

.PAM1: A gestão conduz revisões regulares dos seus planos e tem estabelecido planos de contingência.

.PAM2: Os recursos de marketing são adequados e aplicados eficientemente.

.PAM3: A gestão demonstra uma boa capacidade para reagir rápida e eficazmente aos desenvolvimentos de mercado.

Fator 3: Resposta organizacional (RO)

.RO1: A gestão reconhece a importância de dirigir/orientar a empresa com o propósito de servir as necessidades e desejos dos mercados escolhidos.

.RO2: A gestão reconhece a importância de desenhar uma estrutura que reflita uma estratégia orientada para o cliente.

.RO3: A gestão reconhece e demonstra a importância de melhorar a aprendizagem organizacional.

Fator 4: Desenvolvimento da oferta (DO)

.DO1: O processo de desenvolvimento de novos produtos é bem estruturado, executado profissionalmente e com os recursos adequados.

.DO2: Os estudos de marketing sobre consumidores, influenciadores de compra, canais e concorrentes, são conduzidos frequentemente.

.DO3: A gestão conhece o potencial de vendas e rentabilidade dos diferentes segmentos, clientes, territórios, produtos, canais e tamanhos de encomendas/compras.

- **Escala de inovação organizacional**

Fator 1: Contexto organizacional da inovação (COI)

.COI1: Estamos constantemente a melhorar os nossos processos de negócio.

.COI2: Estamos dispostos a experimentar novas formas de fazer as coisas e a procurar soluções originais e invulgares.

.COI3: Na nossa empresa, toleramos indivíduos que façam as coisas de um modo diferente.

.COI4: Recebemos bastante apoio dos gestores/chefias se queremos experimentar novas formas de fazer as coisas.

.COI5: Encorajamos as pessoas a pensarem e comportarem-se de forma original e não convencional.

.COI6: A gestão responde ativamente à adoção de “novas formas de fazer as coisas” pelos principais concorrentes.

.COI7: Os gestores executivos da empresa estão dispostos a arriscar para alcançar e explorar novas oportunidades de crescimento.

.COI8: Os gestores executivos procuram constantemente soluções novas e originais para os problemas através das ideias de todos.

• FATOR 2: RESULTADOS DA INOVAÇÃO (RI)

.RI1: A nossa empresa é muitas vezes a primeira a introduzir novos produtos e serviços no mercado.

.RI2: Esses produtos e serviços oferecidos são muitas vezes percebidos como novos/originais pelos consumidores.

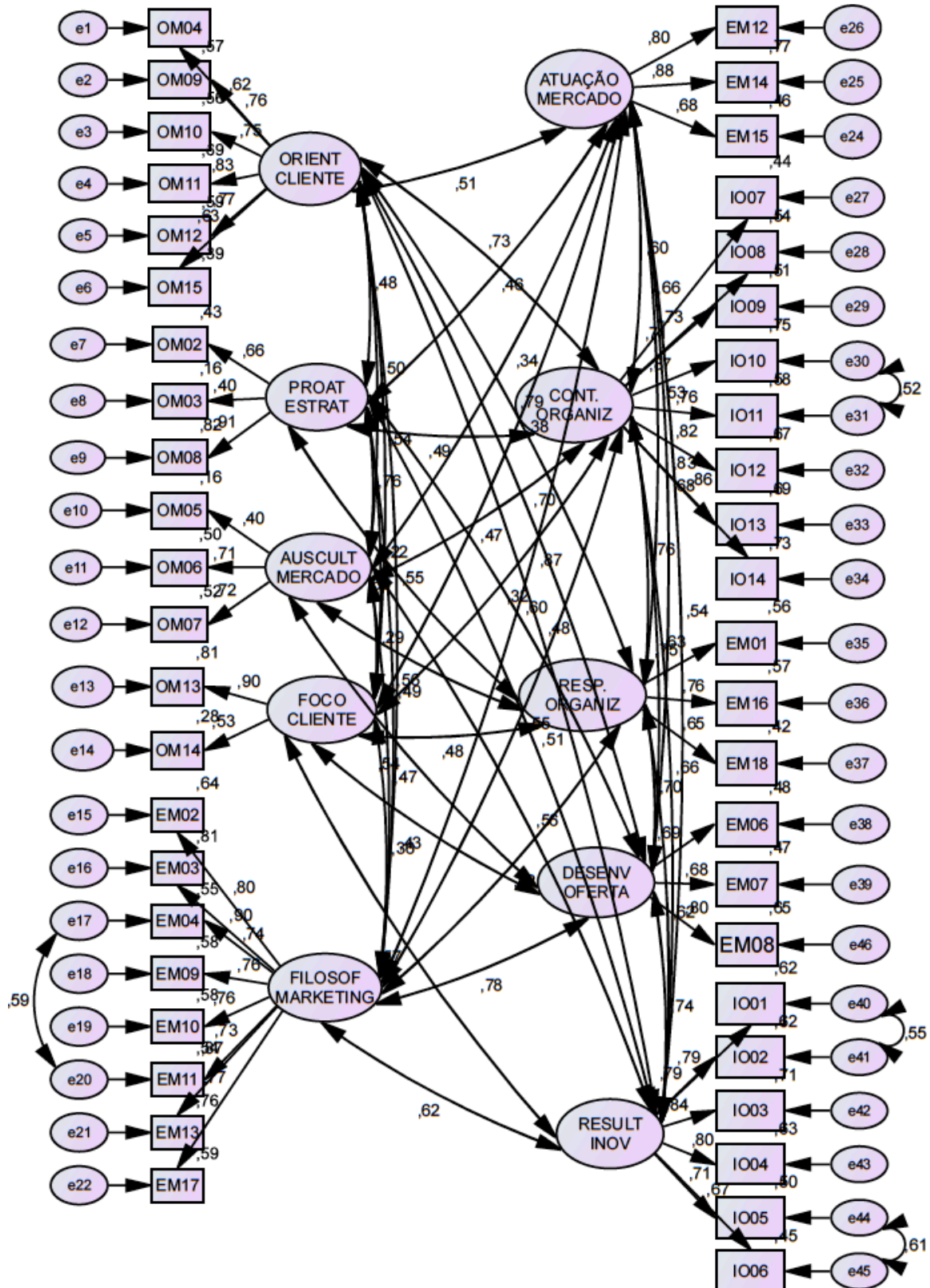
.RI3: Em comparação com os concorrentes, o nosso plano de marketing mais recente para produtos é revolucionário no mercado.

.RI4: Em comparação com os concorrentes, a nossa empresa introduziu mais produtos e serviços durante os últimos cinco anos.

.RI5: A natureza do processo de produção da nossa empresa é nova quando comparada à dos concorrentes.

.RI6: Em comparação com a concorrência, a nossa empresa realiza mudanças nos métodos de produção a uma grande velocidade.

ANEXO F: Output do modelo da análise fatorial confirmatória, extraído do programa IBM Amos.



ANEXO G: Output extraído do Amos do modelo de equações estruturais.

